

aspal
agenzia sarda pro su traballu
agenzia sarda per le
politiche attive del lavoro



DIREZIONE GENERALE



ASPAL

PIANO INTEGRATO DI ATTIVITÀ
E ORGANIZZAZIONE

PIAO 2025-2027

(L.113/2021)



A cura della Direzione Generale



Il Piano integrato di attività e organizzazione 2025 – 2027 ASPAL è stato redatto grazie alla collaborazione di tutti i Servizi, con il coordinamento della Direzione Generale ASPAL



Indice

Premessa	pag. 4
Sezione 1 - Scheda Anagrafica	pag. 5
Sezione 2 - Valore pubblico, performance e anticorruzione	pag. 7
2.1 Valore pubblico	pag. 7
Quale valore pubblico per ASPAL	pag. 7
Accessibilità fisica dei servizi ASPAL	pag. 10
Accessibilità digitale dei servizi ASPAL	pag. 11
Il ruolo degli stakeholders	pag. 13
Gli obiettivi di Valore pubblico di ASPAL	pag. 14
Gli indicatori	pag. 17
2.2 Performance	pag. 18
Organizzare i servizi pubblici per il lavoro in funzione della gestione del sistema integrato del lavoro e del contrasto al mismatch domanda/offerta	pag. 20
Organizzare e potenziare l'Osservatorio del Mercato del Lavoro e la Data Governance ASPAL	pag. 28
Realizzare azioni a sostegno di persone a rischio di esclusione sociale	pag. 38
Realizzare azioni di sostegno all'inserimento o reinserimento lavorativo	pag. 42
Riorganizzare l'ASPAL in funzione dell'efficientamento operativo delle politiche attive e dei servizi pubblici per il lavoro	pag. 48
Monitorare il flusso finanziario e procedurale delle attività/programmi/progetti	pag. 64
2.3 Rischi corruttivi e trasparenza	pag. 66
Premessa	pag. 66
Parte prima – Obiettivi strategici e contesto esterno e interno	pag. 68
Parte seconda – La misura della trasparenza	pag. 81
Sezione 3 - Organizzazione e capitale umano	pag. 85
3.1 Organizzazione	pag. 85
Organigramma di ASPAL	pag. 85
3.2 Capitale umano	pag. 90
Piano di azioni positive	pag. 90
Organizzazione del Lavoro Agile	pag. 103
Piano triennale dei fabbisogni di personale	pag. 114
Formazione del personale	pag. 142
Sezione 4 – Monitoraggio	pag. 164



Premessa

L'Agenzia Sarda per le Politiche attive del Lavoro - ASPAL, come gestore dei servizi pubblici per il lavoro e di alcune delle politiche nazionali e regionali più rilevanti per l'occupabilità, è profondamente consapevole che per attuare appieno il proprio ruolo è necessario da un lato l'adeguamento delle sue attività alla significativa evoluzione del contesto della programmazione nazionale e regionale in tema di politiche del lavoro e dall'altro una relazione sempre più dinamica con tutti gli attori pubblici e privati che animano il mercato del lavoro regionale.

Il ruolo istituzionale di ASPAL è, quindi, in primo luogo legato alla realizzazione degli interventi e delle misure contenute nel PNRR, in particolare quelle relative al Programma Garanzia Occupabilità Lavoratori - G.O.L. e al Piano Regionale di Potenziamento dei Centri per l'Impiego - CPI, per sostenere l'adeguamento delle risorse strutturali e professionali della rete dei CPI nella loro funzione di attori principali nella riforma dei servizi per il lavoro.

ASPAL è, inoltre, parte del cosiddetto *Sistema Regione* (L.R 24.22.2014 n. 24, art. 1, comma 2bis) e, come organismo tecnico della Regione Autonoma della Sardegna, è soggetto a tutte le indicazioni normative ed operative derivanti dagli organi politici e amministrativi cui è sottoposto. In particolare, tutte le sue strategie di intervento sono sempre riconducibili alle strategie di sistema contenute nel Programma Regionale di Sviluppo 2024 - 2029.

Il Piano Integrato di Attività e Organizzazione di ASPAL disegna, le strategie della pianificazione che l'Agenzia intende perseguire per il triennio 2025 - 2027, proseguendo alcune linee di azione già individuate nel PIAO 2024 - 2026 ed inserendone altre finalizzate a rendere con risposte operative adeguate le indicazioni del Piano Attuativo Regionale GOL, il Piano di potenziamento dei CPI e delle nuove iniziative messe in capo dalla Regione Sardegna per contrastare il *mismatch* tra la domanda e l'offerta di lavoro.

Particolare attenzione è stata posta anche alle attività che puntano allo sviluppo delle reti di relazione di ASPAL con i portatori di interesse territoriali, anche nella prospettiva di un'erogazione dei servizi sempre più adeguata alle esigenze dell'utenza.

Sono interventi che qualificano significativamente l'azione di ASPAL, in particolare per gli obiettivi che l'Agenzia ha scelto di perseguire in termini di creazione di Valore Pubblico e che rappresentano la sintesi della sua *mission* istituzionale.

Anche in questo Piano è stata data particolare attenzione alla comunicazione dei suoi contenuti ai pubblici di riferimento, per cui si è cercato di seguire una linea di redazione il più possibile semplice e scevra di riferimenti difficilmente comprensibili dal lettore.



Sezione 1: Scheda anagrafica dell'Amministrazione

Amministrazione pubblica	Agenzia sarda per le politiche attive del lavoro - ASPAL
Indirizzo	Via Is Mirrionis, 195 – 09122 Cagliari
PEC	agenzia lavoro@pec.regione.sardegna.it
email	lav.agenzia.regionale@regione.sardegna.it
Sito web	http://www.regione.sardegna.it/agenziaregionaleperillavoro
Pagina Facebook	https://www.facebook.com/ASPALSardegna/
Account Twitter	https://twitter.com/ASPALSardegna
Account Instagram	https://instagram.com/ASPALSardegna?igshid=YmMyMTA2M2Y=
Pagina LinkedIn	https://it.linkedin.com/company/agenzia-regionale-lavoro-regione-autonoma-sardegna
CF/P.IVA	92028890926

L'Agenzia sarda per le politiche attive del lavoro - Agenzia sarda pro su traballu, meglio conosciuta come ASPAL, nasce con la legge regionale 17 maggio 2016, n. 9 "Disciplina dei servizi e delle politiche per il lavoro".

La Legge assegna ad ASPAL il compito di erogare i servizi per il lavoro e di gestire le misure di politica attiva, connesse alle funzioni e ai compiti della Regione disciplinati dalla L.R. n. 9, nonché tutti gli altri compiti in materia di lavoro che le vengano affidati dalla Giunta regionale.

Le attività dell'ASPAL sono esercitate in conformità con la programmazione regionale e con gli indirizzi deliberati dalla Giunta regionale.

L'ASPAL è, quindi, un organismo tecnico della Regione, dotato di personalità giuridica, di autonomia organizzativa, amministrativa, patrimoniale, contabile e di proprio personale e la sua attività è regolata dalla sua legge istitutiva, L.R. 17 maggio 2016 n. 9, dallo Statuto, approvato con DGR 37/11 del 21.6.2016, dai principi e dalle norme della L.R. 13 novembre 1998, n. 31, e s.m.i., dagli atti di indirizzo approvati dalla Giunta regionale e dai provvedimenti di gestione e di organizzazione emanati nell'esercizio della propria autonomia.

Gli organi di governo dell'ASPAL sono il Direttore Generale ed il Collegio dei revisori dei conti.

ASPAL è oggi è una realtà consolidata nel panorama dei servizi erogati dalla Regione Autonoma della Sardegna e si caratterizza, oltre che per la vasta gamma di servizi e politiche per il lavoro a lei demandate dalla Legge istitutiva, anche per una serie variegata di altre azioni, progetti, sperimentazioni, interventi che impegnano la struttura in attività integrative e complementari a quelle tipicamente istituzionali.



La Legge attribuisce all'ASPAL il compito principale di erogare, attraverso i Centri per l'Impiego (di seguito anche CPI), i servizi per l'inserimento o reinserimento lavorativo delle persone disoccupate o a rischio di disoccupazione, dei lavoratori beneficiari di strumenti di sostegno al reddito in costanza di rapporto di lavoro e occupati in cerca di nuova occupazione, e delle imprese, così come definito dall'articolo 12 della L.R. 17 maggio 2016 n. 9, nonché i servizi per il collocamento mirato delle persone con disabilità secondo le modalità previste dall'articolo 19.

Accanto ai compiti previsti dalle norme, ASPAL gestisce altri progetti di politica attiva attribuiti dalla Giunta regionale e progetti comunitari, ai quali l'ASPAL partecipa autonomamente, finalizzati in genere a sperimentare nuovi approcci, modelli e strumenti d'azione nell'ambito dei servizi e delle politiche del lavoro.

A queste attività si aggiungono anche interventi che si potrebbero definire di *workfare*, quali la gestione di programmi di cantieri occupazionali realizzati da altre amministrazioni pubbliche, o di politica passiva, attraverso l'erogazione di bonus una tantum per l'uscita da particolari situazioni di difficoltà per bacini di disoccupati e liste speciali.



Sezione 2: VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE

Sezione 2.1: Valore pubblico

Quale Valore pubblico per ASPAL

Per una Pubblica Amministrazione, creare Valore pubblico vuol dire non soltanto “gestire secondo economicità le risorse a disposizione e valorizzare il proprio patrimonio intangibile in modo funzionale al reale soddisfacimento delle esigenze sociali degli utenti, degli *stakeholder* e dei cittadini in generale”¹, ma soprattutto attivare una “coscienza pubblica” interna ed esterna del valore che si sta creando.

Senza una reale condivisione e partecipazione alle finalità del proprio lavoro nessuna Pubblica Amministrazione potrà non solo creare e proteggere quella parte di valore pubblico che sente appartenergli, ma neppure soltanto individuarla.

La vera funzione contemporanea che la Pubblica Amministrazione deve sentire come propria appare quella di facilitatore di relazioni tra il suo patrimonio interno e il suo complesso contesto esterno, utilizzando sempre come tramite il miglioramento della cultura organizzativa in termini di competenze e di relazioni operative.

In questo contesto, il valore pubblico che ASPAL vuole contribuire a creare e proteggere risale alla radice stessa della sua *mission* istituzionale e all'impostazione più profonda della pianificazione regionale e si concretizza in due ambiti che racchiudono pienamente le finalità del proprio lavoro.

Il primo si focalizza sul vero scopo della nuova impostazione delle politiche per il lavoro nella loro interazione con i servizi per l'impiego: rendere più dinamico e vivace il mercato del lavoro costruendo azioni che attenuino il mancato incontro tra la domanda e l'offerta.

I servizi per l'impiego saranno chiamati ad effettuare una sintesi e un collegamento efficace tra l'analisi delle dimensioni della persona nella sua unicità e le richieste del contesto economico, costruendo un percorso adeguato a sostenere l'inserimento o il reinserimento nel mondo del lavoro, in modo da sviluppare un migliore utilizzo delle politiche e una dinamicità nuova nel mercato del lavoro.

Il Centro per l'Impiego diviene il fulcro del processo, inteso come creatore di opportunità di relazione tra i propri utenti e il contesto economico, e ogni attività è pensata come soluzione operativa alle necessità occupazionali espresse dal territorio. ASPAL in coerenza con la programmazione regionale dedicherà un maggiore attenzione al sistema imprenditoriale e al target giovanile utilizzando nuovi strumenti di comunicazione nell'ottica di interventi strutturali mirati che si esprimono nelle attività tracciate nel nuovo PIAO 2025 -2027.

Il secondo ambito, interconnesso con il primo, si focalizza sulla responsabilità che ASPAL deve migliorare nei confronti del contesto interno ed esterno, finalizzata allo sviluppo di quella “coscienza pubblica” che dà ruolo e dignità al suo agire.

¹ FORUM PA - Cosa è il Valore Pubblico, ovvero dare un senso al miglioramento delle performance - prof. Enrico Deidda Gagliardo – 30 MARZO 2016



Attivare un'*accountability* verso il contesto interno indica che si intende dare valore al proprio patrimonio intangibile e renderlo soggetto attivo della relazione con il contesto esterno. La credibilità è costruita dagli strumenti e dalle persone che li utilizzano e i due elementi sono interdipendenti e complementari.

Per costruirla ASPAL potrà utilizzare tutte le potenzialità che i documenti di pianificazione pluriennale mettono a disposizione in termini di visione, formazione, strumenti finanziari e operativi, facendo sintesi con la propria reattività nella lettura dei bisogni e la capacità di mettere a sistema le esperienze.

I due ambiti di intervento sono direttamente collegati alla strategia regionale contenuta nel Programma Regionale di Sviluppo 2024/2029, all'interno della quale sono declinati i progetti e le azioni che più puntualmente investono le attività proprie dell'ASPAL, come chiaramente esplicitato nella matrice di correlazione Strategia/ODR/OGO allegata al PIAO.

Inoltre, ASPAL è chiamata a realizzare la riforma del sistema dei servizi e delle politiche del lavoro contenuta nel PNRR attraverso il Programma Garanzia Occupabilità Lavoratori – GOL, il Piano delle Nuove Competenze e del Piano di potenziamento dei Centri per l'impiego.

Il benessere collettivo collegato alla dimensione sociale appare evidente nel miglioramento dei servizi per il lavoro che l'attuazione del Programma Garanzia Occupabilità Lavoratori ha come obiettivo.

Le leve strutturali del nuovo approccio si delineano in una presa in carico più attenta alle varie dimensioni della persona, finalizzata alla valorizzazione delle competenze, che si sviluppa attraverso percorsi formativi di *upskilling* e *reskilling*, e servizi e politiche che mirano in modo integrato ad una migliore collocazione nel mercato del lavoro.

Le attività di ASPAL rientrano completamente nell'alveo di questa strategia e i risultati che si possono attendere sono strettamente connessi, nell'arco del triennio 2025 – 2027, da un lato alla piena attuazione del Piano di attuazione regionale del Programma GOL e dall'altro alla Realizzazione del Piano di potenziamento dei Centri per l'Impiego che vede ASPAL come soggetto attuatore.

La complessità delle attività e degli interventi gestiti da ASPAL nell'ambito della sua mission istituzionale determinano, inoltre, la necessità di uno strumento interno integrato che consenta di poterli monitorare efficacemente in funzione del controllo di gestione.

La Direzione Generale, in allineamento con la nuova pianificazione regionale contenuta nel Programma Regionale di Sviluppo, approvato con DGR 4/13 del 22/01/2025, ritiene strategica tale definizione, finalizzata ad una migliore programmazione, gestione e valutazione del complesso delle attività dell'ASPAL.

Il Sistema Integrato di Monitoraggio, messo a regime in tutte le sue componenti con la partecipazione di tutte le partizioni organizzative, può correttamente configurarsi non solo come un vero e proprio applicativo gestionale, ma anche uno strumento efficace di data governance in funzione dell'*accountability* dell'Agenzia nei confronti dei pubblici di riferimento, degli stakeholder e del più ampio contesto sociale ed economico



Gli obiettivi di valore pubblico che ASPAL intende contribuire a migliorare fanno riferimento in particolare ai seguenti obiettivi per lo sviluppo sostenibile.

 **BIETTIVI
PER LO SVILUPPO
SOSTENIBILE**





Accessibilità fisica dei servizi ASPAL

L'ASPAL si caratterizza come un'organizzazione logisticamente complessa, articolata su 41 sedi: due sedi centrali, dove sono dislocati i Servizi di supporto e le direzioni di Servizio, e una rete di 39 sedi periferiche (i Centri per l'Impiego e le loro sedi distaccate) presenti sull'intero territorio regionale.

L'attuale dislocazione logistica delle sedi ricalca quella originariamente riconosciuta dalla Deliberazione di Giunta regionale n. 38/3 del 28 giugno 2016, che prevedeva l'approvazione preliminare del Piano di subentro dell'ASPAL alle Province.

L'elenco completo e aggiornato delle sedi dei CPI è sempre consultabile sul portale Sardegna Lavoro all'indirizzo: <http://www.sardegna.gov.it/servizi-per-il-lavoro/centri-per-impiego>.

La capillarità della presenza dei Centri per l'Impiego e delle loro sedi distaccate fa sì che l'utenza abbia la possibilità di usufruire dei servizi erogati sulla base dei LEP (livelli essenziali di prestazione) in tutto il territorio regionale con livelli di omogeneità molto elevati.

I CPI sono infatti aperti al pubblico tutti i giorni di mattina e per due pomeriggi a settimana. Gli orari e i giorni di apertura variano sui territori, poiché, per venire incontro alle esigenze dell'utenza, sono calibrati sugli orari sia dei trasporti pubblici principali sia degli altri uffici di rilevanza pubblica, esistenti nel luogo sede del CPI.

I servizi sono erogati in presenza e da remoto, ma il particolare assetto geografico dell'Isola e le specifiche difficoltà di collegamento fanno sì che alcuni territori risultino particolarmente svantaggiati rispetto alla fruizione dei servizi pubblici per il lavoro.

Nell'ottica di facilitare l'utenza di queste comunità ASPAL ha inserito già dalla programmazione del triennio 2023 - 2025 una progressiva capillarizzazione dei suoi servizi attraverso una collaborazione con le amministrazioni comunali e sovracomunali che ha visto l'apertura di sportelli territoriali presidiati dagli operatori ASPAL in sedi messe a disposizione dall'Ente firmatario dell'Accordo di collaborazione.

Al riguardo, con il Piano straordinario di potenziamento dei Centri per l'Impiego e delle politiche attive del lavoro, adottato con D.M. n. 74 del 28.06.2019 del Ministro del Lavoro e delle Politiche Sociali, è stato previsto lo stanziamento delle risorse destinate anche al potenziamento infrastrutturale dei Centri per l'Impiego regionali.

Le risorse sono poi confluite all'interno del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) dello Stato italiano ed, in particolare, nella Missione M5 - Componente 1 (M5C1) - Investimento 1.1. "Potenziamento dei Centri per l'impiego" che ricomprende, tra gli interventi già avviati, quelli a valere sulle risorse nazionali (ex art. 12, co. 3-bis, DL 4/2019 e art. 1, co. 258, l. 145/2018).

La presenza e l'accessibilità delle sedi ASPAL, nel corso del triennio 2024-2026, sarà ulteriormente rafforzata con la collaborazione e la sinergia fra l'ASPAL e l'Assessorato del Lavoro, formazione professionale, cooperazione e sicurezza sociale, che consentirà di garantire una maggiore efficienza alle politiche attive attraverso il processo di riorganizzazione degli attuali Centri polifunzionali del lavoro e formazione (CPLF), utili nello sviluppo di interventi strategici affidati ad ASPAL.

La collaborazione fra l'ASPAL e l'Assessorato del Lavoro è rafforzata, inoltre, dal progetto di ubicare in tutte le sedi dei CPLF, gli Sportelli Regionali Integrati (Sp.R.Int.) che hanno l'obiettivo di facilitare un'amministrazione più vicina al cittadino e di garantire in tutto il territorio regionale un'erogazione qualificata, completa, omogenea ed efficiente dei livelli essenziali delle prestazioni



rivolti alle persone in cerca di occupazione, attraverso azioni di innovazione e di implementazione dei servizi online fruibili in maniera agevole, immediata e semplificata a tutti i livelli.

ASPAL è impegnata anche sul fronte dell'abbattimento delle barriere architettoniche delle proprie sedi, in particolare delle sedi dei Centri per l'Impiego. Nell'anno 2022 è stato effettuato l'aggiornamento delle Linee guida operative sulle barriere architettoniche e la contemporanea programmazione e realizzazione di alcuni primi interventi di superamento delle stesse, al fine di consentire l'accesso inclusivo alle strutture dell'Agenzia, rendendo pertanto effettiva ed agevole la piena fruibilità dei servizi offerti a tutte le fasce di utenza, in particolare relativamente ai servizi di collocamento mirato per le persone disabili. In particolare, fino al 2024 sono stati eseguiti alcuni interventi ritenuti imprescindibili presso le sedi dei CPI di Ales, Tortolì, Cuglieri, Sanluri, Ghilarza, Quartu Sant'Elena, Terralba, la sede decentrata di Bono e la sede centrale.

Nell'arco del triennio 2024 – 2026 si prevede di allineare le strutture ASPAL alle norme per l'accessibilità inclusiva, così da rendere i servizi ASPAL pienamente fruibili da tutti gli utenti, prevedendo interventi mirati su ogni singolo centro secondo le proposte progettuali stilate per il superamento delle barriere architettoniche, dal Settore Sicurezza nei luoghi di lavoro. Tali interventi potranno essere realizzati ricorrendo in parte ai contratti relativi alle manutenzioni ordinaria e straordinaria, ed in parte con l'inserimento delle lavorazioni più significative nei progetti di potenziamento dei CPI finanziati con i fondi PNRR. Quest'ultima modalità dovrà operare sia nei progetti a gestione diretta ASPAL sia in quelli sub-delegati ai proprietari comodanti degli stabili.

Accessibilità digitale dei servizi ASPAL

Dal 2021 ASPAL è in grado di erogare tutti i suoi servizi sia in presenza sia in remoto. L'erogazione dei servizi in remoto è strettamente connessa all'organizzazione del lavoro gestita anche in modalità agile.

Il diritto di accesso alle informazioni e ai servizi attraverso strumenti informatici e telematici costituisce un diritto universale per tutti i cittadini: per questo ASPAL è da sempre 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.

Il portale Sardegnalavoro.it, sito di accesso ai servizi per l'impiego per tutti i cittadini e imprese, nelle parti di pertinenza di ASPAL è sempre conforme alle Linee guida sull'accessibilità e rispetta i requisiti tecnici previsti a livello normativo per l'accessibilità digitale.

L'attuale sito dell'ASPAL, online nel 2023, è attualmente in via di restyling, per migliorare ulteriormente la semplicità di accesso alle informazioni e ai servizi erogati. Il sito è completamente *full responsive* sui dispositivi mobili.

Il progetto di adeguamento dei sistemi informativi ASPAL

Tra i compiti e le funzioni assegnati ad ASPAL dalla L.R 9/2016 vengono previsti interventi di adeguamento tecnologico diversificati in termini collaborativi: alcuni da effettuarsi con la Regione Autonoma della Sardegna, altri in collaborazione con l'Assessorato del lavoro, formazione professionale, cooperazione e sicurezza sociale, altri implementati in autonomia dall'ASPAL.



Nell'arco del triennio 2025-2027 l'attività di ASPAL è, quindi, canalizzata su obiettivi differenziati e impegnativi.

Piano di potenziamento dei CPI - PNRR

L'Agenzia, impegnata dal 2021 nell'attuazione del Piano straordinario di potenziamento dei centri per l'impiego e delle politiche attive del lavoro, inserito per la parte finanziaria e strategica all'interno del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza contenuto approvato con Decisione di esecuzione del Consiglio dei Ministri nr. 10160/21 del 13 luglio 2021, ha già portato a conclusione diverse attività previste tra cui il riammodernamento di tutti gli apparati sistemistici presenti in sede centrale e nei CPI con notevole miglioramento in termini di velocità e organizzazione del lavoro e il progressivo passaggio al cloud delle attività con la condivisione del lavoro per gruppi su Teams che garantisce accessibilità in sicurezza al proprio pannello sia dall'ufficio che in modalità agile.

Si elencano di seguito le linee di attività previste la cui conclusione è fissata, come da scadenza PNRR al 31/12/2025:

- ✓ **Interventi di manutenzione evolutiva del SIL** con cui ASPAL apporterà modifiche e miglioramenti all'attuale sistema informativo del lavoro integrando cooperazioni applicative con gli altri sistemi nazionali (INPS, Agenzia entrate, Anagrafe etc.), l'implementazione di un settore dedicato al collocamento mirato e la cruscottistica di monitoraggio dei dati.
- ✓ **Adeguamenti impianti di rete e firewall dei CPI** con cui l'Agenzia doterà gli uffici periferici di apparati di rete che aggiungeranno ulteriore connettività agli uffici periferici attualmente penalizzati dal *digital divide*.
- ✓ **Sistema di Agenda e gestione utenza in presenza nei CPI** con cui l'Agenzia doterà gli uffici di un moderno sistema di gestione dell'utenza che comprende un Agenda condivisa per tutti gli appuntamenti, prenotabili dall'utenza online, e gli apparati elimina code per gestire l'utenza spontanea e gli stessi appuntamenti a sportello.
- ✓ **Tavolette grafometriche per la modulistica CPI** con le quali l'Agenzia renderà totalmente digitalizzato il sistema di firma da parte dell'utenza della modulistica relativa ai Patti di Servizio

Il quadro degli interventi previsti nel triennio 2025 - 2027

Gli interventi previsti da ASPAL nell'ambito della digitalizzazione sono inseriti nel Piano straordinario di potenziamento dei centri per l'impiego e delle politiche attive del lavoro e si recepiscono le indicazioni contenute nel PNRR, M1C1 'Digitalizzazione, Innovazione e sicurezza nella PA' il cui obiettivo è rendere la Pubblica Amministrazione la migliore "alleata" di cittadini e imprese, con un'offerta di servizi sempre più efficienti e facilmente accessibili. L'Agenzia concluderà nel triennio la messa in esercizio di tutte le attività e implementazioni realizzate nel Piano di Potenziamento. Si agirà ulteriormente sull' "infrastruttura digitale", accelerando per l'interoperabilità tra gli enti pubblici, snellendo le procedure secondo il principio *once only* (secondo il quale le pubbliche amministrazioni devono evitare di chiedere a cittadini ed imprese informazioni già fornite in precedenza) e rafforzando le difese di *cybersecurity*. La strategia della trasformazione



digitale di ASPAL contenuta in questo Piano è coerente con il Piano nazionale per l'informatica nella Pubblica Amministrazione 2024-2026 e con il nuovo Piano triennale dell'informatica 2024-2026.

Il ruolo degli stakeholders

Uno degli asset fondamentali che informano l'agire dell'ASPAL e che ne sostanzia la sua *mission* istituzionale è rappresentato certamente dalla sua capacità di implementare e costruire reti di relazioni a livello regionale e, soprattutto, locale. La sinergia d'azione con tutti i soggetti che, a vario titolo, concorrono a favorire l'inclusione socio-lavorativa nel sistema lavoro, valorizzando le vocazioni individuali e le specificità territoriali, costituisce infatti uno dei fattori abilitanti a più alta valenza strategica per lo sviluppo locale. Nel pieno recepimento di quanto previsto dall'approccio del Programma G.O.L. (Garanzia Occupabilità Lavoratori), l'ASPAL ha posto al centro delle reti territoriali lo snodo principale per l'attuazione della riforma dei servizi e delle politiche attive del lavoro prevista all'interno del PNRR.

Per catalizzare le opportunità derivanti dal PNRR e consolidare l'attuazione della riforma, l'ASPAL sarà impegnata, anche nei prossimi anni, a garantire principalmente un doppio livello di intervento: uno rivolto alla presa in carico personalizzata di utenti cittadini e imprese del territorio, in raccordo con i soggetti accreditati ai servizi per il lavoro; l'altro, in un coinvolgimento sempre maggiore di associazioni di categoria, organizzazioni sindacali, agenzie formative, agenzie per il lavoro, Scuola, ITS, Università e centri di ricerca, Enti locali e sistema camerale, allineando le informazioni e co-progettando gli obiettivi.

L'attivazione delle reti territoriali e la loro capillarizzazione a livello locale si rivela elemento dirimente per un efficace ascolto del territorio e, conseguentemente, nell'intercettare i fabbisogni occupazionali e formativi, anche in un'ottica predittiva, per anticipare le dinamiche emergenti nel sistema lavoro regionale e porre in essere ogni intervento volto a limitare ogni forma di *mismatch*. Coerentemente, in un mondo sempre più animato dai processi di digitalizzazione, tanta parte dell'attenzione rivolta da ASPAL nel garantire la più ampia possibilità di accesso alle informazioni e alla partecipazione dell'utenza alle opportunità formative e occupazionali passa inevitabilmente dalle azioni di contrasto al *digital divide*, pure attraverso la condivisione di patrimoni informativi e la cooperazione applicativa con altri portatori di interesse che concorrono all'incontro tra domanda e offerta di lavoro.



Gli obiettivi di Valore pubblico di ASPAL

1 Migliorare la vivacità del mercato del lavoro

L'autonomia regionale, sancita dalla modifica del Titolo V della Costituzione, si è evoluta nel corso degli anni in funzione di una garanzia di erogazione di prestazioni basate su standard nazionali che le Regioni sono chiamate ad organizzare, promuovere e implementare; tra queste anche i livelli essenziali di prestazioni dei servizi per il lavoro (LEP).

Questa impostazione è alla base anche del nuovo Programma Garanzia Occupabilità dei Lavoratori - GOL e del Piano Nuove Competenze – PNC che rappresentano, in integrazione con i Piani di Potenziamento dei centri per l'impiego, la riforma strutturale delle politiche attive del lavoro espressa all'interno del PNRR e finanziata complessivamente con 4 miliardi e 400 milioni di euro nell'arco di un quinquennio.

Il Programma GOL e la sua integrazione con il PNC sposta il *focus* degli interventi dall'occupazione all'occupabilità, che rappresenta la chiave di volta su cui si innestano tutte le azioni riconducibili ai servizi per l'impiego e alle politiche attive, intermediati dall'innesto di percorsi formativi volti all'aggiornamento o alla riconfigurazione delle competenze dei lavoratori.

L'attuazione del Programma GOL mira a rafforzare lo sviluppo di un modello di rete regionale dei servizi per il lavoro con tutti i soggetti, pubblici e privati, operanti nel settore delle politiche attive che possa elevare lo standard qualitativo dei servizi verso livelli di eccellenza e nel rispetto dei LEP previsti dalla programmazione.

L'integrazione tra le politiche del lavoro, della formazione e dell'inclusione sociale rappresenta, quindi, la cornice entro la quale far convergere le attività per pianificare politiche di rafforzamento delle competenze dei beneficiari e per sviluppare la capacità del sistema pubblico-privato regionale di saper leggere il contesto e rispondere alle necessità del sistema della domanda con azioni che mirino a vivacizzare il mercato del lavoro in un'ottica di inclusione.

Si stima, infatti, che una quota parte sensibile della disoccupazione a livello locale nasca da un mancato incontro tra domanda e offerta di lavoro per *gap* di tipo informativo, formativo, vocazionale, di competenze, di mancata ricognizione dei fabbisogni espressi dal territorio di riferimento. Pertanto, l'obiettivo di vivacizzare il mercato del lavoro passa necessariamente dalla definizione e realizzazione di strategie di prevenzione e contrasto alle varie forme di *mismatch*, attraverso il sostegno allo sviluppo di politiche integrate che veda il coinvolgimento dei principali attori di sistema a livello locale.

Tale processo parte e si sostanzia soprattutto nella rilevazione dei fabbisogni formativi e occupazionali di un dato contesto, grazie alla cui emersione possono essere meglio calibrati misure e interventi a sostegno della formazione, dell'occupazione e della occupabilità.

Questo cambio di prospettiva rende necessario lo sviluppo delle funzioni dell'Osservatorio del mercato del lavoro come sostegno ad una corretta individuazione delle potenzialità territoriali di impiego.

Come previsto nel programma GOL, vanno messe in trasparenza azioni di *skills intelligence* e *skills forecasting* per ridurre il mancato incontro domanda/offerta presente nel mercato del lavoro e indirizzare efficacemente sia gli utenti finali (beneficiari dei servizi dei CPI) che le imprese.



Il Programma GOL, attraverso i suoi principi ispiratori, fondati sull'inclusione e la costruzione di reti territoriali per una presa in carico personalizzata e multidimensionale dell'utenza da parte dei centri per l'impiego, può dare notevole impulso all'ascolto del territorio, come principale strategia di contrasto alla disoccupazione, alla sottoccupazione e alla marginalizzazione sociale.

2 Sviluppare la responsabilità verso il contesto territoriale

La necessità di rendicontare le proprie scelte gestionali e amministrative ai portatori di interesse e ai beneficiari delle proprie attività è una delle finalità incondizionate della Pubblica amministrazione, come la garanzia della legittimità della propria azione e l'accesso alle informazioni.

*Accountability*², *compliance*³ e trasparenza, dunque, rappresentano i pilastri su cui ogni Pubblica Amministrazione deve costruire e consolidare la propria credibilità soprattutto quando si erogano servizi che devono essere fruiti da ciascuno dei nostri utenti secondo standard predefiniti.

La credibilità imperniata su questi *asset* si rivolge anche al personale interno poiché l'intera impostazione delle attività di ASPAL trae la sua ispirazione e forza dalla consapevolezza che tutto parte dal valore della persona nella sua integrità.

Valore del dipendente, che deve erogare i servizi in modo professionale e sereno, e del cittadino che ha bisogno di ASPAL per ciò in cui può supportarlo nel suo percorso di miglioramento personale e di avvicinamento consapevole al mondo del lavoro.

I servizi di ASPAL, infatti, anche grazie all'utilizzo degli strumenti nazionali di supporto finanziario e formativo messi in campo dal PNRR, devono assumere sempre di più un connotato consulenziale, con una spiccata specializzazione degli operatori.

Risultati significativi in questo campo possono essere ottenuti, in una prospettiva di pianificazione tipica del PIAO, attraverso l'identificazione di soluzioni organizzative di gestione del personale finalizzate allo sviluppo di una crescita professionale che delinea percorsi professionali e di carriera adeguati alle aspettative del dipendente e idonei a trattenerlo in Agenzia.

Per coltivare la messa in valore di questi aspetti e di quelli più correlati alla dimensione dell'*accountability*, è dirimente che l'ASPAL modifichi il proprio assetto organizzativo, per diventare una organizzazione internamente più flessibile ed esternamente più "aperta", con l'introduzione di un nuovo rapporto con gli interlocutori istituzionali e privati nell'ambito del concetto di "governance inclusiva"⁴.

² Responsabilità incondizionata, formale o non, in capo a un soggetto o a un gruppo di soggetti (accountants), del risultato conseguito da un'organizzazione (privata o pubblica), sulla base delle proprie capacità, abilità ed etica. Treccani Voce *Accountability* da Dizionario di economia e finanza (2012).

³ Intesa come "rispetto delle norme ed è intesa sia come garanzia della legittimità dell'azione sia come adeguamento dell'azione agli standard stabiliti da leggi, regolamenti, linee guida etiche o codici di condotta". *Ibidem*

⁴ Di seguito la definizione di Governance inclusiva ripresa da Linea Benchmarking Nazionale e Internazionale Direzione Studi e Ricerche, (settembre 2021) *I Partenariati nelle attività di SPI*, p. 9: «la governane inclusiva, che prevede il coinvolgimento di tutti i portatori di interessi associati alla politica del mercato del lavoro, compresi gli utenti dei servizi, nella progettazione dei servizi e delle modalità di erogazione. La governance inclusiva riconosce la diversità degli attori coinvolti nel più ampio ecosistema del mercato del lavoro e delle loro relazioni, e si concentra sulla co-creazione di soluzioni, sulla comprensione condivisa dei problemi del mercato del lavoro, ed è connesso con il ruolo di guida dei SPI all'interno dell'ecosistema del lavoro»



Fondamentale in questo senso è la valorizzazione del ruolo di facilitatore di rapporti di partenariato ai vari livelli, centrale e territoriale, nella direzione di un crescente presidio dell'Ente sul territorio regionale e di una sua maggiore capacità penetrativa a livello locale, anche attraverso l'introduzione del modello *hub&spoke* e delle "famiglie professionali".

Associato al nuovo modello organizzativo deve essere il potenziamento dell'infrastrutturazione informatica e la semplificazione dei processi e dei servizi attraverso l'informatizzazione e la digitalizzazione, nonché l'esigenza di costruire un'organizzazione matura rispetto all'introduzione di un sistema informativo manageriale integrato, che riporta contemporaneamente dati e informazioni sulla performance economico-finanziaria, sullo stato di avanzamento dei progetti e sulla capacità di prevenire i fenomeni di cattiva amministrazione ed attuare la trasparenza dell'agire amministrativo.



Gli indicatori

Le attività di ASPAL si compendiano esclusivamente nell'ambito della dimensione socioeconomica, poiché sono correlate alla *mission* istituzionale che la vede impegnata nell'erogazione dei servizi per il lavoro, delle politiche attive per il lavoro e, nella nuova ottica di GOL, anche nella gestione delle crisi aziendali.

Pertanto, dovendo individuare degli indicatori di efficacia delle proprie attività in funzione degli obiettivi di valore pubblico che concorre a raggiungere, se ne sono individuati cinque nella cui declinazione la *mission* di ASPAL appare coerente, come esposti nella tabella di sintesi seguente.

Tabella 1 - Indicatori di Valore pubblico ASPAL 2025

Obiettivi di valore pubblico	Dimensione	Indicatore	Definizione	Direzione	Peso	Unità	Anno baseline	Baseline	Anno target	Target	Δ	Fonte
Migliorare la vivacità del mercato del lavoro Sviluppare la responsabilità verso il contesto territoriale	Socio-economica	Giovani che non lavorano e non studiano (NEET)	Percentuale di persone di 15-29 anni né occupate né inserite in un percorso di istruzione o formazione sul totale delle persone di 15-29 anni.	Negativa		Valori percentuali	2023	19,6	2025	19	0,6	Istat - Rilevazione sulle Forze di lavoro
		Tasso di mancata partecipazione al lavoro	Rapporto tra la somma di disoccupati e inattivi "disponibili" (persone che non hanno cercato lavoro nelle ultime 4 settimane ma sono disponibili a lavorare), e la somma di forze lavoro (insieme di occupati e disoccupati) e inattivi "disponibili", riferito alla popolazione tra 15 e 74 anni.	Negativa		Valori percentuali	2023	22	2025	21	-1	Istat - Rilevazione sulle Forze di lavoro
		Occupati sovraistruiti	Percentuale di occupati che possiedono un titolo di studio superiore a quello maggiormente posseduto per svolgere quella professione sul totale degli occupati.	Negativa		Valori percentuali	2023	25,7	2025	25,5	0,2	Istat - Rilevazione sulle Forze di lavoro
		Part time involontario	Percentuale di occupati che dichiarano di svolgere un lavoro a tempo parziale perché non ne hanno trovato uno a tempo pieno sul totale degli occupati.	Negativa		Valori percentuali	2023	14,7	2025	14	0,7	Istat - Rilevazione sulle Forze di lavoro

Fonte dati:

<https://public.tableau.com/app/profile/istat.istituto.nazionale.di.statistica/viz/BESTerritorioed2024/Provincia>

<https://www.istat.it/it/files/2024/04/3.pdf>



Sezione 2: VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE

Sezione 2.2: Performance

Gli obiettivi Direzionali, (ODR) sono inseriti all'interno di una correlazione che, partendo dall'obiettivo di Valore pubblico, viene declinata nella strategia generale regionale, contenuta nel Programma Regionale di Sviluppo - PRS 2024-2029, documento pianificatorio di legislatura della Regione Autonoma della Sardegna, negli Obiettivi strategici collegati e nelle Missioni e Programmi di bilancio.

Ogni Obiettivo Direzionale, a sua volta, si sostanzia di Obiettivi Gestionali Operativi che rappresentano le azioni concrete programmate dalle varie partizioni organizzative di ASPAL, funzionali al miglioramento degli indicatori di performance organizzativa dell'Agenzia e, risalendo la linea di correlazione strategica, in ultima analisi, di quelli collegati agli obiettivi di Valore pubblico⁵.

Di seguito la descrizione sintetica degli Obiettivi Direzionali su cui verrà misurata la performance organizzativa dell'Agenzia per l'annualità 2025. I codici riportati sono quelli identificativi della correlazione con la Missione e il Programma di Bilancio⁶.

ODR 15.01.01 - Organizzare i servizi pubblici per il lavoro in funzione della gestione del sistema integrato del lavoro e del contrasto al *mismatch* domanda/offerta.

L'obiettivo comprende le azioni che ASPAL intende effettuare per strutturare meccanismi di contrasto al fenomeno del disallineamento tra domanda e offerta nel mercato del lavoro, incrementando e potenziando i servizi dei CPI per raggiungere un numero più ampio di destinatari e, nel contempo, rafforzando il rapporto con l'utenza dei servizi per l'impiego e il rapporto con il contesto imprenditoriale locale.

ODR 15.01.02 - Organizzare e potenziare l'Osservatorio del Mercato del Lavoro e la *Data Governance* ASPAL.

ASPAL intende presidiare in modo significativo la valenza strategica della programmazione e gestione della propria Data Governance, intesa come complesso di gestione del dato creato ed elaborato ai fini dell'attività dell'Ente, nella cui declinazione ha particolare rilievo lo sviluppo delle funzioni assegnate dalla L.R. 9/2016 all'Osservatorio del mercato del lavoro (OML) della Regione Sardegna. In quest'ottica si inserisce strategicamente la definizione del Sistema Integrato di Monitoraggio che si configura come uno strumento efficace di data governance in funzione dell'accountability dell'Agenzia nei confronti dei pubblici di riferimento, degli stakeholder e del più ampio contesto sociale ed economico.

ODR 15.03.01 Realizzare azioni a sostegno di persone a rischio di esclusione sociale.

Il forte richiamo all'importanza delle politiche in favore delle persone a rischio di esclusione sociale, in connessione alle misure previste per la lotta contro la povertà, inserito nella pianificazione regionale, si riflette nella programmazione di ASPAL con interventi importanti a sostegno delle persone con disabilità e per altri target con bassi livelli di occupabilità o a basso reddito.

ODR 15.04.01 Realizzare azioni di sostegno all'inserimento o reinserimento lavorativo

⁵ La matrice di correlazione completa può essere consultata in allegato al PIAO (Allegato A).

⁶ Le schede complete degli obiettivi direzionali e gestionali sono consultabili in allegato al PIAO (Allegato B)



L'integrazione tra mondo del lavoro e mondo della formazione, a tutti i livelli, è uno dei punti di forza di un sistema del lavoro che deve accogliere e sostenere l'integrità della persona.

La finalità delle attività gestite da ASPAL nel 2025 in questo campo, è dunque quella di trarre dalla formazione tutte le possibilità che possano andare ad arricchire il territorio in termini di competenze, idee e capacità, intese come capacità professionali specifiche e qualificanti nel mercato del lavoro.

ODR 01.12.01 Riorganizzare l'ASPAL in funzione dell'efficiamento operativo delle politiche attive e dei servizi pubblici per il lavoro

ASPAL, grazie all'attuazione del Piano di potenziamento dei CPI, mette in campo una serie di interventi di ampio respiro sia sulle infrastrutture dei Centri per l'impiego, che consentano di rendere lo spazio fisico di lavoro un buon spazio di lavoro in termini logistici e strumentali, sia sull'implementazione del personale. Altri interventi sono previsti settorialmente con la finalità di semplificare l'agire amministrativo sia in termini procedurali sia in termini di comunicazione interna. Tutte le azioni sono supportate da misure trasversali che mirano ad intervenire significativamente su temi relativi allo sviluppo delle risorse umane e professionali dell'Agenzia.

ODR 01.03.01 Monitorare il flusso finanziario e procedurale delle attività / programmi/ progetti

L'attività di monitoraggio e verifica delle procedure prevista per il raggiungimento degli obiettivi fisico-procedurali e finanziari per l'attuazione del Piano di Potenziamento dei Centri per l'impiego viene implementata e rafforzata da ASPAL al fine di garantire sia il raggiungimento dei target che la corretta rendicontazione delle spese.



SEZIONE VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE SOTTOSEZIONE PERFORMANCE

SCHEDA OBIETTIVO DIREZIONALE

SEZIONE DATI OBIETTIVO

STRATEGIA REGIONALE

Strategia PRS	2.3.1 MERCATO DEL LAVORO E OCCUPAZIONE
Obiettivo strategico	2.3.1.2 - Monitorare il mercato del lavoro al fine di integrare politiche attive e formazione
Linea progettuale	2.3.1.2.02 - Riorganizzare e potenziare i servizi per il lavoro pubblici e privati
Missione	15 - Politiche per il lavoro e la formazione professionale
Programma	01 - Servizi per lo sviluppo del Mercato del lavoro
Obiettivo Valore Pubblico ASPAL	Migliorare la vivacità del mercato del lavoro

SEZIONE DESCRIZIONE OBIETTIVO

Codice PIAO 2025 – 15.01.01

VALUTAZIONE SI

PESO ODR 15%

Obiettivo direzionale

Organizzare i servizi pubblici per il lavoro in funzione della gestione del sistema integrato del lavoro e del contrasto al *mismatch* domanda/offerta

Descrizione obiettivo

ASPAL, in linea con il nuovo ciclo di pianificazione regionale, mette in valore le attività dei Centri per l'impiego finalizzate a migliorare il sostegno ai cittadini in cerca di lavoro e alle aziende in cerca di personale. L'obiettivo è strutturare meccanismi di contrasto al fenomeno del disallineamento tra domanda e offerta nel mercato del lavoro, incrementando e potenziando i servizi dei CPI per raggiungere un numero più ampio di destinatari e, nel contempo, rafforzando il rapporto con l'utenza dei servizi per l'impiego e il rapporto con il contesto imprenditoriale locale.

Da un lato, quindi, le attività si concentrano sull'attenzione ai servizi previsti per l'accompagnamento al lavoro dei cittadini con una forte integrazione con quelli diretti all'incontro tra la domanda e l'offerta e, in particolare, al coinvolgimento delle imprese del territorio.

Gli eventi e le attività prevedono, infatti, un ruolo determinante del Centro per l'Impiego, inteso come creatore di opportunità di relazione tra i propri utenti e il contesto economico, e sono pensate come soluzione operativa alle necessità occupazionali espresse dal territorio.

In un'ottica di interventi strutturali, risultano funzionali nuovi strumenti di comunicazione che ASPAL è in grado di mettere in campo, inerenti ad un maggiore attenzione al sistema imprenditoriale e al target giovanile.



OBIETTIVI GESTIONALI OPERATIVI

Codice PIAO 2025 – 15.01.01.01

Potenziare i servizi di inserimento lavorativo.

Potenziare la promozione degli inserimenti lavorativi presso le imprese con particolare riguardo al target GOL ed alle categorie di lavoratori a rischio di esclusione come individuati dal Programma: donne, disoccupate di lunga durata, persone con disabilità, giovani under 30, lavoratori over 55.

Si tratta, in particolare, di un obiettivo trasversale con coinvolgimento dei settori cittadino e imprese del servizio Governance.

Lato imprese: il Settore prevede l'organizzazione di visite aziendali individuali, di webinar ed incontri collettivi in presenza degli stakeholders territoriali al fine promuovere gli strumenti di conciliazione vita-lavoro e di inserimento al lavoro (apprendistato, tirocinio), e fornire consulenze sulla contrattualistica e agevolazioni alle assunzioni.

Lato cittadino: il Settore si propone di potenziare il supporto all'inserimento lavorativo al fine di garantire i servizi di accompagnamento al lavoro, incontro domanda offerta, aggiornamento professionale, riqualificazione del lavoratore e costruire percorsi integrati con altri servizi sul territorio.

Risultati attesi dell'attività per il 2025

Lato imprese: organizzazione di almeno 1 webinar o 1 evento al mese con la partecipazione di stakeholders, per un totale di 12 eventi.

Incrementare il numero di nuove imprese contattate dagli Sportelli Impresa del 1,5% sul totale delle imprese attive, al fine di raggiungere la percentuale cumulativa del 8,5% nel 2025, considerando che tra il 2019 e il 2024 sono state contattate oltre 10.000 imprese corrispondenti a circa il 7% delle imprese attive per anno (145.000 – 150.000).

Servizi ai cittadini: aumentare del 15% i colloqui di supporto alla ricerca del lavoro offerti ai cittadini che hanno sottoscritto il patto nell'anno 2025 rispetto ai colloqui erogati nel 2024 a coloro che hanno sottoscritto il patto nello stesso anno.

Proiezione risultati dell'attività per il 2026

Incrementare il numero di nuove imprese contattate dagli Sportelli Impresa del 1% sul totale delle imprese attive.

Servizi ai cittadini: aumentare del 5% i colloqui di supporto alla ricerca del lavoro offerti ai cittadini che hanno sottoscritto il patto nell'anno 2026 rispetto ai colloqui erogati nel 2025 a coloro che hanno sottoscritto il patto nello stesso anno.

Proiezione risultati dell'attività per il 2027

Incrementare il numero di nuove imprese contattate dagli Sportelli Impresa del 1% sul totale delle imprese attive

Servizi ai cittadini: aumentare del 5% i colloqui di supporto alla ricerca del lavoro offerti ai cittadini che hanno sottoscritto il patto nell'anno 2027 rispetto ai colloqui erogati nel 2026 a coloro che hanno sottoscritto il patto nello stesso anno.

Servizio Coordinamento dei servizi territoriali e *Governance*

Responsabile Direttore di Servizio

Data inizio pianificata 01/01/2025

Valutazione SI

Data fine pianificata 31/12/2025

Peso 30%

Indicatori di misurazione



TITOLO	FORMULA	REGOLA DI CALCOLO	TARGET	BASELINE DI RIFERIMENTO	Fonte	PESO
Incremento del numero delle imprese contattate	Incremento del 1,5% del numero nuove imprese contattate rispetto alle imprese contattate fino al 31/12/2024	Incremento	8,5%	7%	Sil Monitorweb	60%
Incremento del numero di colloqui LEP F (D02- B04- C06 – D01 –B03)	(Numero dei colloqui del 2025 con LEP F (D02- B04- C06 – D01 –B03) offerti ai presi in carico nel 2025/ Numero dei colloqui del 2024 con LEP F (D02- B04- C06 – D01 –B03) offerti ai presi in carico nel 2024) - 1) *100	Incremento	15%	0	Sil Monitorweb	40%

Codice PIAO 2025 – 15.01.01.02

Realizzare eventi territoriali per incrementare i servizi Incontro Domanda - Offerta

Si è deciso di sperimentare e rendere sistematica una proposta dei coordinatori e delle coordinatrici del Servizio “Coordinamento dei servizi territoriali e governance” nell’ambito del Gruppo di Lavoro “Buone prassi CPI per Incontro Domanda-Offerta” (Determinazione ASPAL n° 902 del 8/3/2024). Il principio guida cui si ispireranno le iniziative organizzate sarà quello del massimo impatto in termini di matching tra la domanda di lavoro espressa dalle aziende e l’offerta, profilata sulla base multifattoriale di competenze, interesse e motivazione.

Nello specifico saranno realizzati, presso i Centri, una serie di eventi IDO aperti al pubblico (Recruiting Day/Career Day, ecc.), mirati alla promozione delle opportunità di lavoro nel territorio e supportati da servizi di accompagnamento al lavoro ai beneficiari GOL. Si prevede pertanto un’organizzazione flessibile, ove tali eventi saranno modulati sulla base delle dimensioni territoriali, la consistenza del tessuto imprenditoriale e della domanda di lavoro e tarati sulla disponibilità organica degli Sportelli Impresa e dei Centri coinvolti.

Per la progettazione, promozione e realizzazione delle attività sarà coinvolto tutto il personale assegnato ai CPI al fine di favorire ricadute dirette/indirette sia sui beneficiari del Programma GOL sia sulle aziende dei territori di volta in volta interessati dagli eventi.

Per ogni singolo evento saranno realizzate, preliminarmente, attività di animazione territoriale e scouting delle opportunità lavorative presso le aziende del territorio, nonché attività di promozione e supporto ai beneficiari GOL attraverso servizi di accompagnamento al lavoro finalizzati alla redazione/aggiornamento del CV e sviluppo di competenze per poter affrontare al meglio i colloqui di selezione.

Per le attività sopracitate, in particolare, i job account e gli operatori dello sportello impresa garantiranno l’attività di animazione territoriale e preselezione delle candidature, mentre webinar, seminari, colloqui e altre attività di accompagnamento al lavoro saranno prioritariamente a cura degli operatori del settore cittadino.

Risultati attesi dell’attività per il 2025

Realizzazione di 1 evento in almeno 6 CPI con il coinvolgimento dei Centri limitrofi.



Proiezione risultati dell'attività per il 2026

Realizzazione di 1 evento in almeno 10 CPI con il coinvolgimento dei Centri limitrofi.

Proiezione risultati dell'attività per il 2027

Realizzazione di 1 evento in almeno 10 CPI con il coinvolgimento dei Centri limitrofi.

Servizio Coordinamento dei servizi territoriali e Governance

Responsabile Direttore di Servizio

Data inizio pianificata 01/01/2025

Data fine pianificata 31/12/2025

Valutazione SI

Peso 20%

Indicatori di misurazione

TITOLO	FORMULA	REGOLA DI CALCOLO	TARGET	BASELINE DI RIFERIMENTO	FONTE	PESO
Eventi CPI	Numero di eventi CPI realizzati	Volume in crescita	6	0	SIBAR	50%
Incontro Domanda Offerta	Numero di cittadini partecipanti per evento	Volume in crescita	Almeno 40 cittadini per evento	0	Registro cittadini partecipanti	25%
Animazione territoriale imprese	N° imprese partecipanti per evento organizzato	Volume in crescita	Almeno 20 imprese per evento	0	Registro imprese partecipanti	25%

Codice PIAO 2025 – 15.01.01.03

Rafforzare l'erogazione del LEP Incontro Domanda Offerta per i beneficiari del Programma GOL

Ci si propone di potenziare i servizi di Incontro Domanda e Offerta, a partire dalla maggiore integrazione tra gli operatori dedicati ai servizi al cittadino e coloro che sono impegnati nei servizi alle imprese. A tal fine sarà individuata, come metodologia unitaria per la condivisione delle vacancies attive in un determinato ambito territoriale, un piano di seminari di presentazione delle stesse, a cura del settore imprese, rivolto agli operatori del settore cittadino.

Tale modalità sarà sperimentata e oggetto di monitoraggio, al fine di renderla sistematica e fruibile da tutti gli operatori dei CPI.

Per dare maggiore Valore Pubblico, tale sperimentazione sarà, a partire dal mese di settembre, estesa ai beneficiari GOL, affinché si ottenga una sistematica, diretta e diffusa promozione delle vacancies, implementando così le opportunità di inserimento lavorativo dei cittadini. Durante gli incontri, saranno inoltre promossi i servizi di accompagnamento al lavoro offerti dai Centri per l'Impiego a supporto delle attività di candidatura dei cittadini.

In questo modo sarà data ulteriore visibilità alle offerte di lavoro ASPAL, pubblicate su BorsaLavoro e LinkedIn, e favorito l'utilizzo delle piattaforme implementate per l'incontro domanda/offerta a livello regionale e nazionale, con particolare riferimento al SIISL (Sistema Informativo per l'Inclusione Sociale e Lavorativa), il nuovo sistema informativo digitale, istituito presso il Ministero del Lavoro e delle Politiche sociali e realizzato dall'INPS.

Gli ambiti territoriali coinvolti corrispondono a quelli individuati nella costituzione del Gruppo di Lavoro suindicato (CPI Assemini, Cagliari, Lanusei, Nuoro, Olbia, Oristano, Quartu S.E. e Sassari)

**Risultati attesi dell'attività per il 2025**

Realizzare 1 seminario mensile per ambito territoriale a partire da giugno 2025

Proiezione risultati dell'attività per il 2026

Realizzare almeno 1 seminario mensile per ambito territoriale.

Proiezione risultati dell'attività per il 2027

Gestire e realizzare almeno 1 seminario ogni 2 settimane per ambito territoriale.

Servizio Coordinamento dei servizi territoriali e *Governance*

Responsabile Direttore di Servizio

Data inizio pianificata 01/01/2025

Data fine pianificata 31/12/2025

Valutazione SI

Peso 20%

Indicatori di misurazione

TITOLO	FORMULA	REGOLA DI CALCOLO	TARGET	BASELINE DI RIFERIMENTO	FONTE	PESO
Seminario vacancies in favore dei beneficiari GOL	Numero di seminari realizzati	Volume in crescita	40	0	SIBAR	70%
Promozione dei seminari vacancies in favore dei beneficiari GOL	Numero di pubblicazioni su AspalPost seminari	Volume in crescita	24	0	AspalPost	30%

Codice PIAO 2025 – 15.01.01.04

Sviluppare e integrare una nuova sezione sperimentale all'interno della newsletter istituzionale AspalPost, destinata alle imprese.

L'iniziativa intende rafforzare il ruolo dell'ASPAL come punto di riferimento non solo per i cittadini in cerca di lavoro, ma anche per il tessuto imprenditoriale regionale, contribuendo alla promozione dell'occupazione e al miglioramento delle competenze aziendali nella gestione di opportunità di finanziamento.

La nuova sezione destinata alle imprese fornirà informazioni strutturate, aggiornate e facilmente accessibili sulle diverse opportunità di finanziamento e sulle risorse disponibili, provenienti da fonti pubbliche (regionali, nazionali ed europee).

Risultati attesi dell'attività per il 2025

Studio e realizzazione della nuova sezione sperimentale AspalPost dedicata alle imprese

Proiezione risultati dell'attività per il 2026

Consolidamento e ottimizzazione della sezione sperimentale e valutazione dei feedback ricevuti dalle imprese nel 2025 per personalizzare e migliorare i contenuti.

Proiezione risultati dell'attività per il 2027

Eventuale creazione di una newsletter ad hoc dedicata alle imprese, sulla base dei risultati raggiunti.



Direzione Generale
Responsabile Direttore Generale
Data inizio pianificata 01/02/2025
Valutazione SI

Data fine pianificata 31/12/2025
Peso 10%

Indicatori di misurazione

TITOLO	FORMULA	REGOLA DI CALCOLO	TARGET	BASELINE DI RIFERIMENTO	FONTE	PESO
Sezione newsletter impresa	Avvio della sezione	ON/OFF	ON	0	Piattaforma newsletter	30%
Contenuti pubblicati	Numero effettivo di articoli, annunci o aggiornamenti pubblicati dall'introduzione della sezione al 31/12/2025	Volume in crescita	20	0	Piattaforma newsletter	35%
Click-Through Rate	Numero di clic sui contenuti della sezione imprese rispetto al totale degli invii	Percentuale in crescita	Almeno 1,5%	0	Piattaforma newsletter	35%

Codice PIAO 2025 – 15.01.01.05

Creare un piano di comunicazione mirato ai giovani (18-35 anni) in cerca di lavoro

Si intende promuovere un dialogo efficace con un segmento cruciale della popolazione sarda, i giovani in cerca di occupazione, che rappresentano una fascia particolarmente vulnerabile e centrale per lo sviluppo economico e sociale della regione.

Le azioni di comunicazione sono finalizzate a migliorare la conoscenza, l'accesso e l'utilizzo dei servizi ASPAL, aumentando la consapevolezza dell'offerta istituzionale e incentivando la partecipazione attiva ai percorsi di orientamento, formazione e inserimento lavorativo

Risultati attesi dell'attività per il 2025

Approvazione del documento "Piano di comunicazione per i giovani"

Proiezione risultati dell'attività per il 2026

Implementazione del piano con lancio delle iniziative individuate.

Proiezione risultati dell'attività per il 2027

Istituzionalizzazione del piano come programma strutturale di ASPAL, integrato in tutte le strategie di comunicazione

Direzione Generale
Responsabile Direttore Generale
Data inizio pianificata 03/03/2025
Valutazione SI

Data fine pianificata 31/12/2025
Peso 10%

Indicatori di misurazione



TITOLO	FORMULA	REGOLA DI CALCOLO	TARGET	BASELINE DI RIFERIMENTO	FONTI	PESO
Analisi di contesto e definizione del target	Invio al Direttore Generale per la validazione	DATA	31.10.2025	0	Casella posta elettronica della Direzione Generale	28
Obiettivi e linee guida e principi strategici	Invio al Direttore Generale per la validazione	DATA	31.10.2025	0	Casella posta elettronica della Direzione Generale	40
Piano operativo e strumenti di comunicazione	Invio al Direttore Generale per la validazione	DATA	31.10.2025	0	Casella posta elettronica della Direzione Generale	28
Approvazione del Piano	Atto del DG di approvazione	DATA	31.12.2025	0	SIBAR	4

Codice PIAO 2025 – 15.01.01.06

Creare e consolidare le reti territoriali attraverso la sottoscrizione dei “Patti per il Lavoro territoriali”

Coerentemente con gli indirizzi indicati nel Piano Strategico Regionale, ASPAL punta a promuovere la sinergia e la collaborazione fra tutti gli attori che a vario titolo entrano a far parte del sistema integrato delle politiche del lavoro attraverso l’attivazione e il consolidamento delle reti territoriali e della loro capillarizzazione a livello locale.

La creazione e il consolidamento dei “patti per il lavoro” rappresenta, quindi, la strategia fondamentale per un efficace ascolto del territorio e per intercettare le dinamiche emergenti nel sistema lavoro regionale finalizzato a realizzare interventi volti a limitare ogni forma di mismatch.

Risultati attesi dell’attività per il 2025

Progettare la sperimentazione dei “patti territoriali per il lavoro” con la finalità di contribuire al consolidamento del sistema integrato delle politiche per il lavoro.

Proiezione risultati dell’attività per il 2026

Stipula di almeno n. 2 Patti per il Lavoro che prevedano una o più attività fra queste: l’orientamento nelle scuole, promozione della formazione professionale e terziaria, sistema duale; incentivazione dell’autoimprenditorialità attraverso l’attivazione di percorsi formativi per giovani e adulti; sensibilizzazione della cultura d’impresa, lo scambio e la condivisione di buone prassi, banca delle competenze e storytelling.

Proiezione risultati dell’attività per il 2027

Stipula di almeno n. 2 Patti per il Lavoro che prevedano una o più attività fra queste: l’orientamento nelle scuole, promozione della formazione professionale e terziaria, sistema duale; incentivazione dell’autoimprenditorialità attraverso l’attivazione di percorsi formativi per giovani e adulti; sensibilizzazione della cultura d’impresa, lo scambio e la condivisione di buone prassi, banca delle competenze e storytelling.

Direzione Generale

Responsabile Direttore Generale

Data inizio pianificata 03/03/2025

Data fine pianificata 30/06/2024



Valutazione SI
Indicatori di misurazione

Peso 10%

TITOLO	FORMULA	REGOLA DI CALCOLO	TARGET	BASELINE DI RIFERIMENTO	FONTE	PESO
Progettazione della sperimentazione e finalizzata alla stipula dei Patti per il lavoro territoriali	N° di partner che hanno aderito sul totale di quelli coinvolti.	Indice	>= 60%	0	ZIMBRA	100%



**PIANO INTEGRATO DI ATTIVITÀ E ORGANIZZAZIONE 2025 -2027
SEZIONE VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE
SOTTOSEZIONE PERFORMANCE**

SCHEDA OBIETTIVO DIREZIONALE

SEZIONE DATI OBIETTIVO

STRATEGIA REGIONALE

Strategia PRS	2.3.1 MERCATO DEL LAVORO E OCCUPAZIONE
Obiettivo strategico	2.3.1.2 - Monitorare il mercato del lavoro al fine di integrare politiche attive e formazione
Linea progettuale	2.3.1.2.01 - Potenziare il ruolo dell'Osservatorio del mercato del lavoro
Missione	15 - Politiche per il lavoro e la formazione professionale
Programma	01 - Servizi per lo sviluppo del Mercato del lavoro
Obiettivo Valore Pubblico ASPAL	Migliorare la vivacità del mercato del lavoro

SEZIONE DESCRIZIONE OBIETTIVO

Codice PIAO 2025 – 15.01.02

VALUTAZIONE SI

PESO ODR 20%

Obiettivo direzionale

Organizzare e potenziare l'Osservatorio del Mercato del Lavoro e la *Data Governance* ASPAL

Descrizione obiettivo

ASPAL nella nuova pianificazione intende presidiare in modo significativo la valenza strategica della programmazione e gestione della propria *Data Governance*, intesa come complesso di gestione del dato creato ed elaborato ai fini dell'attività dell'Ente, nella cui declinazione ha particolare rilievo lo sviluppo delle funzioni assegnate dalla L.R. 9/2016 all'Osservatorio del mercato del lavoro (OML) della Regione Sardegna e alla loro gestione, articolata anche a livello territoriale, nell'assetto proposto dal nuovo organigramma in fase di valutazione alla data di redazione del presente documento.

In un'ottica di attenzione ai bisogni e alle dinamiche dei contesti territoriali, in sintonia con la nuova organizzazione dei servizi pubblici per il lavoro, emerge, infatti, la necessità di costruire con *stakeholder* privilegiati uno strumento condiviso di analisi del mercato del lavoro con un approccio integrato tra servizi e politiche del lavoro e della formazione.

La complessità delle attività e degli interventi gestiti da ASPAL nell'ambito della sua *mission* istituzionale determinano, inoltre, la necessità di uno strumento interno integrato che consenta di poterli monitorare efficacemente in funzione del controllo di gestione.

La Direzione Generale, in allineamento con la nuova pianificazione regionale contenuta nel Programma Regionale di Sviluppo, approvato con DGR 4/13 del 22/01/2025, ritiene strategica tale definizione, finalizzata ad una migliore programmazione, gestione e valutazione del complesso delle attività dell'ASPAL.

Il Sistema Integrato di Monitoraggio, messo a regime in tutte le sue componenti con la partecipazione di tutte le partizioni organizzative, può correttamente configurarsi non solo come un vero e proprio applicativo gestionale, ma anche uno strumento efficace di *data governance* in funzione dell'*accountability* dell'Agenzia nei confronti dei pubblici di riferimento, degli *stakeholder* e del più ampio contesto sociale ed economico.



OBIETTIVI GESTIONALI OPERATIVI

Codice PIAO 2025 – 15.01.02.01

Dare avvio agli osservatori del mercato del lavoro territoriali

L'obiettivo mira ad avviare gli osservatori locali, con finalità di attento ascolto del territorio, attraverso l'approccio di rete in sinergia con tutti i portatori di interesse che, a vario titolo, si occupano di incontro tra domanda e offerta di lavoro.

Risultati attesi dell'attività per il 2025

Primo case study e proposta del successivo

Proiezione risultati dell'attività per il 2026

Costituire i vari osservatori territoriali

Proiezione risultati dell'attività per il 2027

Mettere a regime le attività degli osservatori territoriali e monitoraggio dei risultati conseguiti

Direzione Generale

Responsabile Direttore Generale

Data inizio pianificata 01/02/2025

Valutazione SI

Data fine pianificata 31/12/2025

Peso 25%

Indicatori di misurazione

TITOLO	FORMULA	REGOLA DI CALCOLO	TARGET	BASELINE DI RIFERIMENTO	FONTI	PESO
Coinvolgere il tessuto imprenditoriale del territorio	Imprese che rispondono/total e imprese contattate	indice	50%	0	TEAMS	100%

Codice PIAO 2025 – 15.01.02.02

Coordinare l'ideazione e definizione del progetto di sistema di monitoraggio integrato delle attività più idoneo per ASPAL

La complessità delle attività e degli interventi gestiti da ASPAL nell'ambito della sua mission istituzionale determinano la necessità di uno strumento integrato che consenta di poterli monitorare efficacemente in funzione del controllo di gestione.

La Direzione Generale, in allineamento con la nuova pianificazione regionale contenuta nel Programma Regionale di Sviluppo, approvato con DGR 4/13 del 22/01/2025, ritiene strategica tale definizione, finalizzata ad una migliore programmazione, gestione e valutazione del complesso delle attività dell'ASPAL.

Risultati attesi dell'attività per il 2025

Coordinamento delle attività

Monitoraggio qualitativo dei CPI

Informatizzazione del processo di programmazione ASPAL.



Proiezione risultati dell'attività per il 2026

Messa in opera del sistema individuato.
Eventuale ulteriore customizzazione dello strumento.
Sperimentazione dell'utilizzo degli strumenti del monitoraggio delle dimensioni descritte in sede di obiettivo (organizzazione dei CPI, competenza del personale, efficacia dei servizi, soddisfazione dell'utenza, innovazione e miglioramento continuo).
Gestione POA sul sistema informatizzato.

Proiezione risultati dell'attività per il 2027

Manutenzione continua dello strumento con integrazioni e adeguamenti alle mutate esigenze della struttura.
Monitoraggio, implementazione e adeguamento dell'utilizzo degli strumenti del monitoraggio.
Gestione POA sul sistema informatizzato.

Direzione Generale

Responsabile Direttore Generale

Data inizio pianificata 01/02/2025

Valutazione SI

Data fine pianificata 31/12/2025

Peso 35%

Indicatori di misurazione

TITOLO	FORMULA	REGOLA DI CALCOLO	TARGET	BASELINE DI RIFERIMENTO	Fonte	PESO
Definizione delle attività da monitorare	Attività inserite a sistema /attività individuate	Percentuale in crescita	100%	0	TEAMS	20%
Progettazione del Sistema Integrato di Monitoraggio	Partecipazione ai tavoli di progettazione	Percentuale in crescita	80%	0	TEAMS	60%
Approvazione della proposta da parte del DG del sistema Integrato di Monitoraggio	Invio comunicazione ai Direttori di Servizio della scelta e relative indicazioni per il proseguo della attività	ON/OFF	ON	0	SIBAR	20%

Codice PIAO 2025 – 15.01.02.03

Partecipare alla definizione del Sistema Integrato di Monitoraggio ASPAL

La costruzione di un efficace strumento di controllo di gestione prevede la partecipazione di tutte le partizioni organizzative ASPAL nelle fasi di ricognizione degli strumenti esistenti, dell'ideazione e della progettazione del nuovo Sistema Integrato di Monitoraggio ASPAL.

Pertanto, l'obiettivo gestionale è stato assegnato trasversalmente a tutti i Servizi.

Risultati attesi dell'attività nel 2025

- Partecipazione del Servizio alla Governance dell'intero intervento
- Ricognizione degli strumenti di monitoraggio esistenti
- Analisi delle esigenze di monitoraggio sulle diverse linee di attività
- Studio degli strumenti più idonei per il monitoraggio delle attività



- Predisposizione del progetto e della proposta operativa per l'individuazione del Sistema integrato di monitoraggio più idoneo per il controllo di gestione ASPAL
- Presentazione del progetto al Direttore Generale della proposta progettuale.

Proiezione risultati dell'attività per il 2026

Messa in opera del sistema individuato
Eventuale ulteriore customizzazione dello strumento.

Proiezione risultati dell'attività per il 2027

Manutenzione continua dello strumento con integrazioni e adeguamenti alle mutate esigenze della struttura.

Servizio Sicurezza dei luoghi di lavoro, forniture e manutenzioni dei beni mobili e immobili

Responsabile Direttore di Servizio

Data inizio pianificata 01/02/2025

Data fine pianificata 31/12/2025

Valutazione SI

Peso 10%

Indicatori di misurazione

TITOLO	FORMULA	REGOLA DI CALCOLO	TARGET	BASELINE DI RIFERIMENTO	Fonte	PESO
Definizione delle attività da monitorare	Attività inserite a sistema /attività individuate	Percentuale in crescita	100%	0	Piattaforma Teams	20
Progettazione del Sistema Integrato di Monitoraggio	Partecipazione ai tavoli di progettazione	Percentuale in crescita	80%	0	Piattaforma Teams	60
Proposta del Sistema Integrato di Monitoraggio	Validazione della proposta da parte del Direttore di Servizio per la parte di competenza	Data	Entro il 20/11/2025	0	SIBAR	20

Codice PIAO 2025 – 15.01.02.04

Partecipare alla definizione del Sistema Integrato di Monitoraggio ASPAL

La costruzione di un efficace strumento di controllo di gestione prevede la partecipazione di tutte le partizioni organizzative ASPAL nelle fasi di ricognizione degli strumenti esistenti, dell'ideazione e della progettazione del nuovo Sistema Integrato di Monitoraggio ASPAL.

Pertanto, l'obiettivo gestionale è stato assegnato trasversalmente a tutti i Servizi.

Risultati attesi dell'attività nel 2025

- Partecipazione del Servizio alla Governance dell'intero intervento
- Ricognizione degli strumenti di monitoraggio esistenti
- Analisi delle esigenze di monitoraggio sulle diverse linee di attività
- Studio degli strumenti più idonei per il monitoraggio delle attività
- Predisposizione del progetto e della proposta operativa per l'individuazione del Sistema integrato di monitoraggio più idoneo per il controllo di gestione ASPAL
- Presentazione del progetto al Direttore Generale della proposta progettuale.

Proiezione risultati dell'attività per il 2026

Messa in opera del sistema individuato



Eventuale ulteriore customizzazione dello strumento.

Proiezione risultati dell'attività per il 2027

Manutenzione continua dello strumento con integrazioni e adeguamenti alle mutate esigenze della struttura.

Servizio Bilancio e rendicontazione
Responsabile Direttore di Servizio
Data inizio pianificata 01/02/2025
Valutazione SI

Data fine pianificata 31/12/2025
Peso 10%

Indicatori di misurazione

TITOLO	FORMULA	REGOLA DI CALCOLO	TARGET	BASELINE DI RIFERIMENTO	Fonte	PESO
Definizione delle attività da monitorare	Attività inserite a sistema /attività individuate	Percentuale in crescita	100%	0	Piattaforma Teams	20
Progettazione del Sistema Integrato di Monitoraggio	Partecipazione ai tavoli di progettazione	Percentuale in crescita	80%	0	Piattaforma Teams	60
Proposta del Sistema Integrato di Monitoraggio	Validazione della proposta da parte del Direttore di Servizio per la parte di competenza	Data	Entro il 20/11/2025	0	SIBAR	20

Codice PIAO 2025 – 15.01.02.05

Partecipare alla definizione del Sistema Integrato di Monitoraggio ASPAL

La costruzione di un efficace strumento di controllo di gestione prevede la partecipazione di tutte le partizioni organizzative ASPAL nelle fasi di ricognizione degli strumenti esistenti, dell'ideazione e della progettazione del nuovo Sistema Integrato di Monitoraggio ASPAL.

Pertanto, l'obiettivo gestionale è stato assegnato trasversalmente a tutti i Servizi.

Risultati attesi dell'attività nel 2025

- Partecipazione del Servizio alla Governance dell'intero intervento
- Ricognizione degli strumenti di monitoraggio esistenti
- Analisi delle esigenze di monitoraggio sulle diverse linee di attività
- Studio degli strumenti più idonei per il monitoraggio delle attività
- Predisposizione del progetto e della proposta operativa per l'individuazione del Sistema integrato di monitoraggio più idoneo per il controllo di gestione ASPAL
- Presentazione del progetto al Direttore Generale della proposta progettuale.

Proiezione risultati dell'attività per il 2026

Messa in opera del sistema individuato
Eventuale ulteriore customizzazione dello strumento.

Proiezione risultati dell'attività per il 2027

Manutenzione continua dello strumento con integrazioni e adeguamenti alle mutate esigenze della struttura.

Servizio Risorse umane e formazione



Responsabile Direttore di Servizio
Data inizio pianificata 01/02/2025
Valutazione SI

Data fine pianificata 31/12/2025
Peso 10%

Indicatori di misurazione

TITOLO	FORMULA	REGOLA DI CALCOLO	TARGET	BASELINE DI RIFERIMENTO	FONTI	PESO
Definizione delle attività da monitorare	Attività inserite a sistema /attività individuate	Percentuale in crescita	100%	0	Piattaforma Teams	20
Progettazione del Sistema Integrato di Monitoraggio	Partecipazione ai tavoli di progettazione	Percentuale in crescita	80%	0	Piattaforma Teams	60
Proposta del Sistema Integrato di Monitoraggio	Validazione della proposta da parte del Direttore di Servizio per la parte di competenza	Data	Entro il 20/11/2025	0	SIBAR	20

Codice PIAO 2025 – 15.01.02.06

Partecipare alla definizione del Sistema Integrato di Monitoraggio ASPAL

La costruzione di un efficace strumento di controllo di gestione prevede la partecipazione di tutte le partizioni organizzative ASPAL nelle fasi di ricognizione degli strumenti esistenti, dell'ideazione e della progettazione del nuovo Sistema Integrato di Monitoraggio ASPAL.

Pertanto, l'obiettivo gestionale è stato assegnato trasversalmente a tutti i Servizi.

Risultati attesi dell'attività nel 2025

- Partecipazione del Servizio alla Governance dell'intero intervento
- Ricognizione degli strumenti di monitoraggio esistenti
- Analisi delle esigenze di monitoraggio sulle diverse linee di attività
- Studio degli strumenti più idonei per il monitoraggio delle attività
- Predisposizione del progetto e della proposta operativa per l'individuazione del Sistema integrato di monitoraggio più idoneo per il controllo di gestione ASPAL
- Presentazione del progetto al Direttore Generale della proposta progettuale.

Proiezione risultati dell'attività per il 2026

Messa in opera del sistema individuato
Eventuale ulteriore customizzazione dello strumento.

Proiezione risultati dell'attività per il 2027

Manutenzione continua dello strumento con integrazioni e adeguamenti alle mutate esigenze della struttura.

Servizio Coordinamento dei servizi territoriali e governance

Responsabile Direttore di Servizio

Data inizio pianificata 01/02/2025

Valutazione SI

Data fine pianificata 31/12/2025

Peso 10%

Indicatori di misurazione



TITOLO	FORMULA	REGOLA DI CALCOLO	TARGET	BASELINE DI RIFERIMENTO	FONTI	PESO
Definizione delle attività da monitorare	Attività inserite a sistema /attività individuate	Percentuale in crescita	100%	0	Piattaforma Teams	20
Progettazione del Sistema Integrato di Monitoraggio	Partecipazione ai tavoli di progettazione	Percentuale in crescita	80%	0	Piattaforma Teams	60
Proposta del Sistema Integrato di Monitoraggio	Validazione della proposta da parte del Direttore di Servizio per la parte di competenza	Data	Entro il 20/11/2025	0	SIBAR	20

Codice PIAO 2025 – 15.01.02.07

Partecipare alla definizione del Sistema Integrato di Monitoraggio ASPAL

La costruzione di un efficace strumento di controllo di gestione prevede la partecipazione di tutte le partizioni organizzative ASPAL nelle fasi di ricognizione degli strumenti esistenti, dell'ideazione e della progettazione del nuovo Sistema Integrato di Monitoraggio ASPAL.

Pertanto, l'obiettivo gestionale è stato assegnato trasversalmente a tutti i Servizi.

Risultati attesi dell'attività nel 2025

- Partecipazione del Servizio alla Governance dell'intero intervento
- Ricognizione degli strumenti di monitoraggio esistenti
- Analisi delle esigenze di monitoraggio sulle diverse linee di attività
- Studio degli strumenti più idonei per il monitoraggio delle attività
- Predisposizione del progetto e della proposta operativa per l'individuazione del Sistema integrato di monitoraggio più idoneo per il controllo di gestione ASPAL
- Presentazione del progetto al Direttore Generale della proposta progettuale.

Proiezione risultati dell'attività per il 2026

Messa in opera del sistema individuato
Eventuale ulteriore customizzazione dello strumento.

Proiezione risultati dell'attività per il 2027

Manutenzione continua dello strumento con integrazioni e adeguamenti alle mutate esigenze della struttura.

Servizio Progetti su base regionale e comunitaria

Responsabile Direttore di Servizio

Data inizio pianificata 01/02/2025

Valutazione SI

Data fine pianificata 31/12/2025

Peso 10%

Indicatori di misurazione

TITOLO	FORMULA	REGOLA DI CALCOLO	TARGET	BASELINE DI RIFERIMENTO	FONTI	PESO
Definizione delle attività da monitorare	Attività inserite a sistema /attività individuate	Percentuale in crescita	100%	0	Piattaforma Teams	20



TITOLO	FORMULA	REGOLA DI CALCOLO	TARGET	BASELINE DI RIFERIMENTO	FONTI	PESO
Progettazione del Sistema Integrato di Monitoraggio	Partecipazione ai tavoli di progettazione	Percentuale in crescita	80%	0	Piattaforma Teams	60
Proposta del Sistema Integrato di Monitoraggio	Validazione della proposta da parte del Direttore di Servizio per la parte di competenza	Data	Entro il 20/11/2025	0	SIBAR	20

Codice PIAO 2025 – 15.01.02.08

Partecipare alla definizione del Sistema Integrato di Monitoraggio ASPAL

La costruzione di un efficace strumento di controllo di gestione prevede la partecipazione di tutte le partizioni organizzative ASPAL nelle fasi di ricognizione degli strumenti esistenti, dell'ideazione e della progettazione del nuovo Sistema Integrato di Monitoraggio ASPAL.

Pertanto, l'obiettivo gestionale è stato assegnato trasversalmente a tutti i Servizi.

Risultati attesi dell'attività nel 2025

- Partecipazione del Servizio alla Governance dell'intero intervento
- Ricognizione degli strumenti di monitoraggio esistenti
- Analisi delle esigenze di monitoraggio sulle diverse linee di attività
- Studio degli strumenti più idonei per il monitoraggio delle attività
- Predisposizione del progetto e della proposta operativa per l'individuazione del Sistema integrato di monitoraggio più idoneo per il controllo di gestione ASPAL
- Presentazione del progetto al Direttore Generale della proposta progettuale.

Proiezione risultati dell'attività per il 2026

Messa in opera del sistema individuato
Eventuale ulteriore customizzazione dello strumento.

Proiezione risultati dell'attività per il 2027

Manutenzione continua dello strumento con integrazioni e adeguamenti alle mutate esigenze della struttura.

Servizio Sistemi informativi, affari legali, anticorruzione e controlli

Responsabile Direttore di Servizio

Data inizio pianificata 01/02/2025

Data fine pianificata 31/12/2025

Valutazione SI

Peso 10%

Indicatori di misurazione

TITOLO	FORMULA	REGOLA DI CALCOLO	TARGET	BASELINE DI RIFERIMENTO	FONTI	PESO
Definizione delle attività da monitorare	Attività inserite a sistema /attività individuate	Percentuale in crescita	100%	0	Piattaforma Teams	20
Progettazione del Sistema Integrato di Monitoraggio	Partecipazione ai tavoli di progettazione	Percentuale in crescita	80%	0	Piattaforma Teams	60



TITOLO	FORMULA	REGOLA DI CALCOLO	TARGET	BASELINE DI RIFERIMENTO	FONTI	PESO
Proposta del Sistema Integrato di Monitoraggio	Validazione della proposta da parte del Direttore di Servizio per la parte di competenza	Data	Entro il 20/11/2025	0	SIBAR	20

Codice PIAO 2025 – 15.01.02.09

Partecipare alla definizione del Sistema Integrato di Monitoraggio ASPAL

La costruzione di un efficace strumento di controllo di gestione prevede la partecipazione di tutte le partizioni organizzative ASPAL nelle fasi di ricognizione degli strumenti esistenti, dell'ideazione e della progettazione del nuovo Sistema Integrato di Monitoraggio ASPAL.

Pertanto, l'obiettivo gestionale è stato assegnato trasversalmente a tutti i Servizi.

Risultati attesi dell'attività nel 2025

- Partecipazione del Servizio alla Governance dell'intero intervento
- Ricognizione degli strumenti di monitoraggio esistenti
- Analisi delle esigenze di monitoraggio sulle diverse linee di attività
- Studio degli strumenti più idonei per il monitoraggio delle attività
- Predisposizione del progetto e della proposta operativa per l'individuazione del Sistema integrato di monitoraggio più idoneo per il controllo di gestione ASPAL
- Presentazione del progetto al Direttore Generale della proposta progettuale.

Proiezione risultati dell'attività per il 2026

Messa in opera del sistema individuato
Eventuale ulteriore customizzazione dello strumento.

Proiezione risultati dell'attività per il 2027

Manutenzione continua dello strumento con integrazioni e adeguamenti alle mutate esigenze della struttura.

Servizio Politiche a favore di soggetti a rischio di esclusione

Responsabile Direttore di Servizio

Data inizio pianificata 01/02/2025

Data fine pianificata 31/12/2025

Valutazione SI

Peso 10%

Indicatori di misurazione

TITOLO	FORMULA	REGOLA DI CALCOLO	TARGET	BASELINE DI RIFERIMENTO	FONTI	PESO
Definizione delle attività da monitorare	Attività inserite a sistema /attività individuate	Percentuale in crescita	100%	0	Piattaforma Teams	20
Progettazione del Sistema Integrato di Monitoraggio	Partecipazione ai tavoli di progettazione	Percentuale in crescita	80%	0	Piattaforma Teams	60
Proposta del Sistema Integrato di Monitoraggio	Validazione della proposta da parte del Direttore di	Data	Entro il 20/11/2025	0	SIBAR	20



TITOLO	FORMULA	REGOLA DI CALCOLO	TARGET	BASELINE DI RIFERIMENTO	FONTE	PESO
	Servizio per la parte di competenza					



**PIANO INTEGRATO DI ATTIVITÀ E ORGANIZZAZIONE 2025 -2027
SEZIONE VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE
SOTTOSEZIONE PERFORMANCE**

SCHEDA OBIETTIVO DIREZIONALE

SEZIONE DATI OBIETTIVO

STRATEGIA REGIONALE

Strategia PRS	2.3.4 INCLUSIONE LAVORATIVA E LOTTA ALLA PRECARIETA'
Obiettivo strategico	2.3.4.2 - Incentivare l'inclusione lavorativa di gruppi svantaggiati o a rischio di esclusione dal mercato del lavoro 2.3.4.3 - Garantire l'uguaglianza di opportunità e combattere le discriminazioni
Linea progettuale	2.3.4.2.01 - Programmi di inserimento lavorativo delle persone con disabilità 2.3.4.2.02 - Attivazione cantieri occupazionali per disoccupati e disoccupati nel territorio regionale 2.3.4.3.03 - Interventi a sostegno di persone a basso reddito per l'accesso alle prestazioni sanitarie urgenti
Missione	15 - Politiche per il lavoro e la formazione professionale
Programma	03 - Servizi per l'occupazione
Obiettivo Valore Pubblico ASPAL	Migliorare la vivacità del mercato del lavoro

SEZIONE DESCRIZIONE OBIETTIVO

Codice PIAO 2025 – 15.03.01

VALUTAZIONE SI

PESO ODR 15%

Obiettivo direzionale

Realizzare azioni a sostegno di persone a rischio di esclusione sociale

Descrizione obiettivo

La nuova strategia regionale di programmazione in tema di lavoro si connota per un forte richiamo all'importanza delle politiche in favore delle persone a rischio di esclusione sociale, in connessione alle misure previste per la lotta contro la povertà.

In linea con questa strategia di attenzione estrema, in particolare ASPAL prevede interventi importanti in favore delle persone con disabilità, per sostenere le aziende nel loro inserimento lavorativo.

ASPAL intende, inoltre, essere sempre più attenta a vicina agli utenti con un basso livello di occupabilità che si avvalgono delle misure di avviamento a selezione previste dai cantieri di lavoro.

Infine, ASPAL, su indicazione della Giunta Regionale, gestisce Interventi a sostegno di persone a basso reddito per l'accesso alle prestazioni sanitarie urgenti, non garantite in tempi congrui dal servizio sanitario regionale.



OBIETTIVI GESTIONALI OPERATIVI

Codice PIAO 2025 – 15.03.01.01

Gestire l'Avviso VALORE LAVORO – Avviso per la realizzazione di azioni di inserimento lavorativo di persone con disabilità

Con l'avviso Valore Lavoro l'ASPAL dà attuazione a quanto previsto nella DGR 14-31 del 22.05.2024 e definisce una politica strutturale di sistema, che mira a favorire l'inclusione attiva delle persone con disabilità. L'obiettivo perseguito è quello di favorire i processi di inserimento lavorativo delle persone con disabilità, sostenendo le imprese, sia quelle in obbligo ex art. 3 della Legge 68/99, sia più in generale tutte le altre, nell'attuazione di specifici piani di inclusione lavorativa rivolti ai disoccupati/e iscritti/e al collocamento mirato (ex art. 1 L. 68/99), anche attraverso incentivi all'assunzione o la propedeutica attivazione di tirocini extracurricolari.

Risultati attesi dell'attività nel 2025

Pubblicazione dell'Avviso e promozione dello stesso sul territorio regionale.

Proiezione risultati dell'attività per il 2026

Conoscenza e utilizzo della misura da parte del tessuto produttivo del territorio come politica strutturale di sistema del collocamento mirato regionale.

Proiezione risultati dell'attività per il 2027

Stabilizzazione della misura come politica strutturale di sistema del collocamento mirato regionale.

Servizio Politiche a favore di soggetti a rischio di esclusione

Responsabile Direttore di Servizio

Data inizio pianificata 01/01/2025

Data fine pianificata 31/12/2025

Valutazione SI

Peso 30%

Indicatori di misurazione

TITOLO	FORMULA	REGOLA DI CALCOLO	TARGET	BASELINE DI RIFERIMENTO	FONTE	PESO
Approvazione e Pubblicazione dell'avviso	Determinazione di approvazione Avviso e pubblicazione su sito ASPAL	DATA	Entro il 28:02:2025	0	SIBAR SITO ASPAL	20%
Istruttoria ammissibilità formale	Istruttorie chiuse/ domande pervenute al 30.09.2025	Tasso di istruttoria	100%	0		70%
Promozione avviso	Numero note conoscitive inviate/ aziende private per le quali è stato rilasciato nulla osta	Tasso di invio	100%	0	SIBAR	10%



TITOLO	FORMULA	REGOLA DI CALCOLO	TARGET	BASELINE DI RIFERIMENTO	FONTI	PESO
	all'assunzione corrispondente ai requisiti previsti dall'avviso					

Codice PIAO 2025 – 15.03.01.02

Ampliare la platea di cittadini coinvolti nelle misure cantieristiche di avviamento a selezione

Con la L. R. 17/2024 il Legislatore regionale sardo è intervenuto in senso ampliativo nei confronti del target di riferimento delle misure cantieristiche.

In ragione di tale sostanziale modifica della platea di riferimento per le misure cantieristiche, nell'anno 2025 si vuole realizzare un'azione di capillare diffusione e coinvolgimento dei nuovi utenti interessati alla partecipazione, per decenni esclusi dalle misure in argomento, mediante la progettazione e implementazione di momenti territoriali di formazione e conoscenza degli aspetti caratterizzanti delle misure, anche al fine di formare un'utenza consapevole e autonoma nelle attività di ricerca degli avvisi di avviamento a selezione, nonché nell'utilizzo degli strumenti informatici utili per la presentazione della domanda di partecipazione.

Gli ambiti territoriali coinvolti nella sperimentazione saranno i CPI di Assemini, Lanusei, Nuoro, Oristano, Quartu S.E. e Sassari.

Risultati attesi dell'attività nel 2025

Realizzazione di almeno 1 webinar per ambito territoriale dei CPI individuati, a partire da maggio 2025.

Proiezione risultati dell'attività per il 2026

Realizzazione di almeno 1 webinar per ambito territoriale di almeno 10 CPI.

Proiezione risultati dell'attività per il 2027

Realizzazione di almeno 1 webinar per ambito territoriale di almeno la metà CPI di ASPAL

Servizio Coordinamento dei servizi territoriali e governance

Responsabile Direttore di Servizio

Data inizio pianificata 01/01/2025

Valutazione SI

Data fine pianificata 31/12/2025

Peso 20%

Indicatori di misurazione

TITOLO	FORMULA	REGOLA DI CALCOLO	TARGET	BASELINE DI RIFERIMENTO	FONTI	PESO
Sperimentazione webinar	Numero di seminari realizzati	Volume in crescita	6	0	SIBAR	100%



Codice PIAO 2025 – 15.03.01.03

Gestire i “Buoni servizi sanitari” – DGR 47/16 del 04/12/2024

Nell’ambito della lotta all’esclusione sociale che rappresenta un importante strategia della politica regionale, con i “Buoni servizi sanitari”, l’obiettivo che si intende raggiungere è quello di realizzare interventi volti a migliorare l’accesso paritario e tempestivo a servizi che promuovono l’accesso all’assistenza incentrata sulla persona in ambito sanitario. Pertanto, verranno poste in essere tutte le attività volte alla definizione ed attivazione delle procedure amministrative necessarie per la concreta attuazione dell’intervento.

Risultati attesi dell’attività nel 2025

Esame del 100% delle richieste pervenute al 30/09/2025.

Proiezione risultati dell’attività per il 2026

Esame del 100% delle richieste pervenute al 30/09/2026.

Proiezione risultati dell’attività per il 2027

Erogazione Buoni servizi sanitari a regime.

Servizio Politiche a favore di soggetti a rischio di esclusione

Responsabile Direttore di Servizio

Data inizio pianificata 01/02/2025

Data fine pianificata 31/12/2025

Valutazione SI

Peso 30%

Indicatori di misurazione

TITOLO	FORMULA	REGOLA DI CALCOLO	TARGET	BASELINE DI RIFERIMENTO	FONTI	PESO
Definizione Avviso	Pubblicazione Avviso entro 90 gg dalla ricezione delle direttive del Tavolo Tecnico Interassessoriale	ON/OFF	ON	0	SIBAR	80
Istruttoria richieste cittadini	Richieste esaminate/Richieste pervenute al 30.09.2025	Tasso di istruttoria	100%	0	SIBAR	20



**OPIANO INTEGRATO DI ATTIVITÀ E ORGANIZZAZIONE 2025 -2027
SEZIONE VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE
SOTTOSEZIONE PERFORMANCE**

SCHEDA OBIETTIVO DIREZIONALE

SEZIONE DATI OBIETTIVO

STRATEGIA REGIONALE

Strategia PRS	2.3.4 INCLUSIONE LAVORATIVA E LOTTA ALLA PRECARIETA'
Obiettivo strategico	2.3.1.1 - Creare un ambiente favorevole per attrarre i giovani lavoratori e i giovani laureati in Sardegna e contrastare la tendenza all'emigrazione attraverso il coinvolgimento attivo del sistema accademico e del mondo imprenditoriale 2.3.1.3 - Rafforzare le politiche attive per facilitare l'inserimento nel mercato del lavoro
Linea progettuale	2.3.1.1.01 - Rimodulazione del programma Master & Back 2.3.1.1.02 - Promuovere l'utilizzo dei Master in alto apprendistato e ricerca al fine di valorizzare i giovani talenti 2.3.1.3.01 - Programmi e interventi volti a favorire l'occupabilità
Missione	15 - Politiche per il lavoro e la formazione professionale
Programma	04 - Politica regionale unitaria per il lavoro e la formazione professionale
Obiettivo Valore Pubblico ASPAL	Migliorare la vivacità del mercato del lavoro

SEZIONE DESCRIZIONE OBIETTIVO

Codice PIAO 2025 – 15.04.01

VALUTAZIONE SI

PESO ODR 20%

Obiettivo direzionale

Realizzare azioni di sostegno all'inserimento o reinserimento lavorativo

Descrizione obiettivo

Da sempre ASPAL ha attuato misure e interventi tesi a supportare e migliorare l'occupabilità delle persone, intesa come lo sviluppo di tutte le capacità e le competenze personali che possano diventare, se ben individuate e sostenute, le vere vie d'accesso ad un mondo del lavoro sempre più dinamico e complesso. L'integrazione tra mondo del lavoro e mondo della formazione, a tutti i livelli, è uno dei punti di forza di un sistema del lavoro che deve accogliere e sostenere l'integrità della persona. In questo senso, l'Alta formazione e la formazione specialistica sono terreni particolarmente significativi per un contesto, come quello sardo, che vuole puntare a qualificare i propri giovani offrendo loro le massime opportunità formative sia nella propria terra sia in un confronto sfidante con i contesti nazionali e internazionali. In quest'ottica, ASPAL si pone come obiettivo la costruzione di un Piano strategico dell'Alta formazione che possa, nell'ambito di una strategia pluriennale, divenire una parte qualificata dell'ossatura strutturale degli interventi regionali in questo campo. La finalità delle altre attività gestite da ASPAL nel 2025, è dunque quella di trarre dalla formazione tutte le possibilità che possano andare ad arricchire il territorio in termini di competenze, idee e capacità, intese come capacità professionali specifiche e qualificanti nel mercato del lavoro.



Su questa linea di interventi si colloca anche la misura prevista per l'inserimento socio-lavorativo delle persone che sono state private della libertà e che, proprio grazie ad un progetto che a questa si ispira, mira a renderli di nuovo capaci di essere e sentirsi parte della società.

OBIETTIVI GESTIONALI OPERATIVI

Codice PIAO 2025 – 15.04.01.01

Predisporre di un Piano strategico per il rafforzamento del ruolo dell'ASPAL nell'ambito dell'Alta Formazione e gestione degli avvisi di alta formazione avviati nel 2025 o in prosecuzione della annualità 2024.

Sulla base dell'esperienza decennale di ASPAL In materia di Alta Formazione, in particolare grazie ai diversi programmi finanziati dal FSE nell'ambito delle diverse programmazioni comunitarie, con il presente OGO si ha l'obiettivo di ottimizzare e rafforzare le azioni previste nell'ambito dell'Alta formazione per renderle maggiormente organiche ed efficaci.

In base alle risultanze delle precedenti attività sarà predisposto un Piano per l'Alta Formazione volto alla definizione di strategie di breve, medio e lungo periodo, con l'indicazione delle misure da realizzare

Risultati attesi dell'attività nel 2025

Gestione di almeno tre avvisi di alta formazione;

Piano strategico per l'Alta Formazione;

Predisposizione bozza avviso sull'Alta Formazione propedeutica alla richiesta del parere di conformità all'Autorità di Gestione

Proiezione risultati dell'attività per il 2026

Aggiornamento del Piano strategico per l'Alta Formazione;

Pubblicazione avviso sull'Alta Formazione unitario.

Proiezione risultati dell'attività per il 2027

Attuazione e miglioramento continuo del Piano strategico dell'Alta Formazione.

Servizio Progetti su base regionale e comunitaria

Responsabile Direttore di Servizio

Data inizio pianificata 01/01/2025

Valutazione SI

Data fine pianificata 31/12/2025

Peso 35%

Indicatori di misurazione

TITOLO	FORMULA	REGOLA DI CALCOLO	TARGET	BASELINE DI RIFERIMENTO	FONTI	PESO
Predisposizione e del Piano strategico dell'Alta formazione	Trasmissione del piano al DG	ON/OFF	ON	0	SIBAR	30
Avviso di Alta Formazione	Invio a parere di conformità AdG	ON/OFF	ON	0	SIL	30



TITOLO	FORMULA	REGOLA DI CALCOLO	TARGET	BASELINE DI RIFERIMENTO	FONTI	PESO
Gestione di almeno tre avvisi di alta formazione 2024/2025	Concessioni di borse di studio	Volume	200	0	SIBAR	40
					totale	100

Codice PIAO 2025 – 15.04.01.02

Sviluppare uno strumento per il potenziamento e l'elevazione dei livelli linguistici dei disoccupati nell'ambito del PR FSE+ 2021-2027.

Il presente OGO intende realizzare le fasi di progettazione e avvio della procedura di approvazione di una misura per la concessione di voucher individuali per l'iscrizione e la frequenza di corsi linguistici all'estero e il successivo conseguimento delle certificazioni linguistiche. Lo strumento sarà destinato prioritariamente ai disoccupati residenti in Sardegna di età compresa tra i 18 e i 35 anni e sarà progettato a valere sul PR Sardegna FSE+ 2021-2027.

Risultati attesi dell'attività nel 2025

Definizione delle modalità di pubblicazione dell'avviso di concerto con Autorità di Gestione PR Sardegna FSE+ 2021-2027
 Redazione scheda progetto per approvazione Direzione Generale e Autorità di Gestione PR Sardegna FSE+ 2021-2027 e inserimento della misura sul calendario degli inviti PR Sardegna FSE+ 2021-2027
 Predisposizione dell'Avviso pubblico e degli eventuali allegati
 Elaborazione dei materiali relativi alla richiesta di parere di conformità
 Richiesta del parere di conformità all'Autorità di Gestione del PR Sardegna FSE+ 2021-2027

Proiezione risultati dell'attività per il 2026

Pubblicazione dell'Avviso pubblico e apertura della finestra per la presentazione delle domande di partecipazione
 Concessione dei benefici previsti della misura
 Monitoraggio dei risultati della sperimentazione

Proiezione risultati dell'attività per il 2027

Adeguamento della misura sulla base dei risultati della valutazione della sperimentazione ed eventuale estensione ad altre categorie di destinatari.

Servizio Progetti su base regionale e comunitaria
 Responsabile Direttore di Servizio
 Data inizio pianificata 21/01/2025
 Valutazione SI

Data fine pianificata 31/12/2025
 Peso 35%

Indicatori di misurazione

TITOLO	FORMULA	REGOLA DI CALCOLO	TARGET	BASELINE DI RIFERIMENTO	FONTI	PESO
--------	---------	-------------------	--------	-------------------------	-------	------



TITOLO	FORMULA	REGOLA DI CALCOLO	TARGET	BASELINE DI RIFERIMENTO	FONTE	PESO
Redazione scheda progetto	Trasmissione della scheda progetto al Direzione Generale	ON/OFF	ON	0	SIBAR	30
Predisposizione e dell'Avviso pubblico e dei relativi allegati	Trasmissione dell'Avviso pubblico al Direttore di Servizio	ON/OFF	ON	0	ZIMBRA	50
Richiesta rilascio del parere di conformità	Trasmissione della richiesta di parere sulla sezione dedicata del portale Sardegna Lavoro - SIL	ON/OFF	ON	0	SIL	20
					totale	100

Codice PIAO 2025 – 15.04.01.03

Rafforzare le reti fra stakeholders al fine di costruire un'Alleanza Formativa tra mondo della formazione e mondo delle imprese del settore dell'edilizia per rispondere al fabbisogno occupazionale e per la promozione dei processi di economia circolare.

L'attività, che si realizza attraverso il progetto CIRCULA, finanziato dal Programma INTERREG IT/FR Marittimo, che ha preso avvio nell'annualità 2024 mira a creare una rete locale di imprese e agenzie formative, Enti bilaterali del settore, ITS e università finalizzata ad individuare:

- la diffusione di processi territoriali di valorizzazione delle materie prime locali che permettono di offrire materiali edili con un minor impatto ambientale in termini di trasporto, favorendo in contempo indotto economico locale e, conseguentemente contribuendo alla coesione sociale.
- la definizione di soluzioni tecnologiche circolari e di favorire lo sviluppo di nuovi modelli di business che facilitino l'attivazione di processi di riuso, riciclo e re-manufacturing, sia attraverso un'azione di interscambio tra i tecnici delle imprese dei territori transfrontalieri che attraverso un percorso dedicato di accompagnamento alle imprese del settore interessate a fare un passo in avanti verso processi di economia circolare.

Risultati attesi dell'attività nel 2025

Costituzione della rete degli stakeholders del settore dell'edilizia
Analisi dei fabbisogni per il rafforzamento delle competenze tecnico- scientifiche del capitale umano delle imprese del settore della bioedilizia
Avvio del programma di azioni di accompagnamento

Proiezione risultati dell'attività per il 2026

Elaborazione di una "Strategia transfrontaliera congiunta per una governance a supporto dei processi di economia circolare in edilizia"

Proiezione risultati dell'attività per il 2027

Attuazione e miglioramento continuo della strategia congiunta a livello locale e transfrontaliero.

Servizio Progetti su base regionale e comunitaria
Responsabile Direttore di Servizio
Data inizio pianificata 01/01/2025

Data fine pianificata 31/12/2025



Valutazione SI

Peso 20%

Indicatori di misurazione

TITOLO	FORMULA	REGOLA DI CALCOLO	TARGET	BASELINE DI RIFERIMENTO	FONTI	PESO
Mappatura degli attori rilevanti	Report	ON/OFF	ON	0	SIBAR	30
Percorso di accompagnamento per futuri professionisti	Numero studenti partecipanti / Numero degli studenti previsti dal progetto	Tasso di partecipazione	>=80%	0	Teams, fogli presenza, registrazioni incontri	35
Percorso di accompagnamento per imprese	Numero imprese partecipanti / Numero imprese coinvolte previste dal progetto	Tasso di partecipazione	>=80%	0	Teams, fogli presenza, registrazioni incontri	35
					totale	100

Codice PIAO 2025 – 15.04.01.04

Gestire l'Avviso pubblico "L.I.B.E.R.I." (Lavoro, Inserimento, Bilancio di competenze, Esperienza, Riscatto sociale, Inclusione)

Il Servizio Politiche a favore di soggetti a rischio di esclusione, nell'ambito della seconda edizione dell'Avviso L.I.B.E.R.I. (Lavoro, Inserimento, Bilancio di competenze, Esperienza, Riscatto sociale, Inclusione), intervento pluriennale con differenti finestre temporali entro le quali le imprese sociali, le cooperative sociali e i loro Consorzi possono presentare le proposte progettuali, con il presente OGO mira a:

- Pubblicizzare, in prossimità delle finestre temporali, la tempistica di apertura temporale per la presentazione delle domande attraverso il SIL, il sito istituzionale e tutti i canali di comunicazione di ASPAL;
- Valutare le proposte progettuali pervenute nella seconda finestra;
- Istruire e valutare le proposte progettuali pervenute nella terza finestra;
- Approvare e pubblicare le graduatorie dei progetti ammessi a finanziamento;
- Sottoscrivere le Convenzioni tra ASPAL e i Beneficiari.

Risultati attesi dell'attività nel 2025

Approvazione della graduatoria dei Beneficiari della seconda finestra temporale - Definizione e stipula delle Convenzioni con i Beneficiari della 2° finestra temporale – Istruttoria delle proposte progettuali della 3° finestra temporale – Nomina della commissione di valutazione per le proposte progettuali della 3° finestra temporale - Approvazione della graduatoria dei Beneficiari della 3° finestra temporale. I risultati previsti sopradescritti comporteranno, da parte dei Soggetti Beneficiari, l'inserimento in attività socio lavorativa di un numero stimato di 90 destinatari finali.

Proiezione risultati dell'attività per il 2026



Definizione e stipula delle Convenzioni con i Beneficiari della terza finestra temporale – Istruttoria delle proposte progettuali della 4° finestra temporale – Nomina della commissione di valutazione per le proposte progettuali della 4° finestra temporale - Approvazione della graduatoria dei Beneficiari della 4° finestra temporale.

Proiezione risultati dell'attività per il 2027

Definizione e stipula delle Convenzioni con i Beneficiari della 4° finestra temporale..

Servizio Politiche a favore di soggetti a rischio di esclusione

Responsabile Direttore di Servizio

Data inizio pianificata 01/01/2025

Data fine pianificata 31/12/2025

Valutazione SI

Peso 30%

Indicatori di misurazione

TITOLO	FORMULA	REGOLA DI CALCOLO	TARGET	BASELINE DI RIFERIMENTO	FONTE	PESO
Graduatoria 2° finestra temporale	Approvazione della graduatoria dei Beneficiari	ON/OFF	ON	0	SIBAR	40
Stipula convenzioni	Numero di convenzioni stipulate/numero di Beneficiari 2° finestra temporale	Tasso di stipula	100%	0	SIBAR	20
Graduatoria 3° finestra temporale	Approvazione della graduatoria dei Beneficiari	ON/OFF	ON	0	SIBAR	40
					totale	100



**PIANO INTEGRATO DI ATTIVITÀ E ORGANIZZAZIONE 2025 -2027
SEZIONE VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE
SOTTOSEZIONE PERFORMANCE**

SCHEDA OBIETTIVO DIREZIONALE

SEZIONE DATI OBIETTIVO

STRATEGIA REGIONALE

Strategia PRS	2.10 NUOVO SISTEMA SARDEGNA
Obiettivo strategico	2.10.3.1 - Riqualficazione dei centri di specializzazione amministrativa ed efficientamento operativo del Sistema Regione attraverso la riforma delle direzioni general
Linea progettuale	2.10.3.1.08 - Riforma delle direzioni generali
Missione	01 - Servizi istituzionali, generali e di gestione
Programma	12 - Politica regionale unitaria per i servizi istituzionali, generali e di gestione
Obiettivo Valore Pubblico ASPAL	Sviluppare la responsabilità verso il contesto territoriale

SEZIONE DESCRIZIONE OBIETTIVO

Codice PIAO 2025 – 01.12.01

VALUTAZIONE SI

PESO ODR 10%

Obiettivo direzionale

Riorganizzare l'ASPAL in funzione dell'efficientamento operativo delle politiche attive e dei servizi pubblici per il lavoro

Descrizione obiettivo

La dimensione di un'amministrazione matura si misura anche dalla sua capacità di risposta alle richieste dei propri pubblici di riferimento e delle comunità territoriali.
In questo senso, ASPAL, grazie all'attuazione del Piano di potenziamento dei CPI, sta mettendo in campo una serie di interventi di ampio respiro, con ricadute esterne ed interne, che consentiranno all'Agenzia di affrontare i cambiamenti continui cui deve far fronte.
Sono previsti importanti interventi sulle infrastrutture dei Centri per l'impiego che consentano di rendere lo spazio fisico di lavoro un buon spazio di lavoro in termini logistici e strumentali, nonché l'implementazione del personale, nel rispetto delle previsioni del Piano.
Altri interventi sono previsti settorialmente con la finalità di semplificare l'agire amministrativo sia in termini procedurali sia in termini di comunicazione interna.
Tutte le azioni sono supportate da misure trasversali che, nelle more dell'approvazione da parte della Giunta Regionale del nuovo organigramma ASPAL, mirano ad intervenire significativamente su temi relativi allo sviluppo delle risorse umane e professionali dell'Agenzia, con la finalità di migliorare il clima organizzativo interno e dare risposte attuabili a problemi operativi e organizzativi non più procrastinabili.



OBIETTIVI GESTIONALI OPERATIVI

Codice PIAO 2025 – 01.12.01.01

Definire un progetto di engagement interno (CPI) finalizzato al miglioramento della comunicazione interna

L'obiettivo mira a rafforzare e migliorare la comunicazione interna dell'Aspal, coinvolgendo i dipendenti, soprattutto dei CPI, a prescindere da ruolo, funzione e sede di lavoro. In particolare, si prevede di proseguire con il progetto sperimentale iniziato nel 2024 finalizzando le attività allo sviluppo di una proposta operativa di prototipazione.

Risultati attesi dell'attività nel 2025

Approvazione dell'ipotesi di progetto con una o più soluzioni in ambito comunicazione interna.
Convalida della proposta tecnico-operativa successiva al progetto approvato

Proiezione risultati dell'attività per il 2026

Prototipazione e test delle soluzioni individuate; attività di implementazione del prototipo.

Proiezione risultati dell'attività per il 2027

Rivisitazione della/e soluzione/i e formalizzazione degli output creati come parte integrante delle attività regolari e strategiche dell'organizzazione...

Direzione Generale
Responsabile Direttore Generale
Data inizio pianificata 17/02/2025
Valutazione SI

Data fine pianificata 31/12/2025
Peso 10%

Indicatori di misurazione

TITOLO	FORMULA	REGOLA DI CALCOLO	TARGET	BASELINE DI RIFERIMENTO	FONTE	PESO
Numero dipendenti coinvolti	N. dipendenti coinvolti = Σ partecipanti alle attività di interazione per CPI	Conteggio totale dei dipendenti partecipanti alle attività	Almeno il 70% dei partecipanti stimati (dipendenti coinvolti nei CPI)	2 CPI coinvolti nel 2024	Registro presenze attività di interazione	30
Grado di soddisfazione dei dipendenti coinvolti	Questionario anonimo (scala da 1 a 5)	Media del punteggio di soddisfazione ($\Delta\%$)	Punteggio medio questionari ≥ 3.3 su 5	0	Risultati questionari di soddisfazione e	20
Ipotesi di progetto con soluzioni in ambito comunicazione interna	Invio alla Direzione Generale	DATA	31.10.2025	0	Casella posta elettronica della Direzione Generale	22
Ipotesi di proposta tecnico-operativa sulla base del	Invio alla Direzione Generale	DATA	30.11.2025	0	Casella posta elettronica della Direzione	24



TITOLO	FORMULA	REGOLA DI CALCOLO	TARGET	BASELINE DI RIFERIMENTO	FONTI	PESO
progetto condiviso					Generale	
Approvazione di progetto e proposta	Atto del DG di approvazione	DATA	31.12.2025	0	SIBAR	4

Codice PIAO 2025 – 01.12.01.02

Realizzare il Piano di Potenziamento dei CPI in relazione all'adeguamento delle infrastrutture adibite a Centri per l'Impiego della Sardegna.

L'obiettivo gestionale è volto alla realizzazione di quanto previsto dal Piano di Potenziamento dei CPI, in relazione all'adeguamento delle infrastrutture adibite a Centri per l'Impiego della Sardegna..

L'obiettivo si sviluppa su quattro linee di attività di seguito sintetizzate.

Linea di attività A.

Stipula degli accordi con le Pubbliche Amministrazioni per le sedi dei CPI di Castelsardo, Dorgali, Palau, Porto Torres e Tempio Pausania

Linea di attività B.

Progettazione dei lavori di adeguamento infrastrutturale dei CPI.

Linea di attività C.

Esecuzione dei lavori nei CPLF di Olbia e Sassari.

Linea di attività D.

Gestione economica degli interventi

Risultati attesi dell'attività nel 2025

Linea di attività A

A1. Individuazione degli immobili adeguati alle esigenze ASPAL da parte delle Amministrazioni Comunali coinvolte (Castelsardo, Dorgali, Palau, Porto Torres e Tempio Pausania);

A2. stipula degli accordi, con delega alle PA coinvolte per l'esecuzione delle successive procedure, con tutte le A.C. che abbiano individuato un immobile idoneo – 100% immobili adeguati individuati al punto A1.

Linea di attività B

B1. Redazione degli elaborati progettuali per almeno 8 su 9 delle sedi previste;

B2. Affidamento dell'esecuzione dei lavori di adeguamento per almeno 7 su 9 delle sedi previste;

B3. Esecuzione dei lavori, per un importo pari ad almeno il 50% dell'importo complessivo dei lavori affidati, da verificare in base ai SAL (Stato di Avanzamento Lavori) formalizzati.

Linea di attività C

Sassari

- Completamento della fase C1. e della fase C2. ove vi sia un operatore economico individuato;

- Per la fase C3., esecuzione dei lavori, per un importo pari ad almeno il 50% dell'importo complessivo dei lavori affidati (da verificare in base ai SAL - Stati di Avanzamento Lavori – formalizzati).

Olbia

- Completamento della fase C5.

- Per la fase C6., esecuzione dei lavori, per un importo pari ad almeno il 70% dell'importo complessivo dei lavori affidati (da verificare in base ai SAL - Stati di Avanzamento Lavori – formalizzati).

Linea di attività D



- D1. Impegno del 100% delle risorse da trasferire alle Amministrazioni Comunali che hanno assunto il ruolo di stazione appaltante.
D2. Impegno del 100% delle risorse utili al completamento degli interventi affidati di cui alla Linea B.
D3. Impegno del 100% delle risorse utili al completamento degli interventi affidati di cui alla Linea C.

Proiezione risultati dell'attività per il 2026

Nel 2026 ci sarà il completamento interventi e la rendicontazione.
Ove non siano già concluse nel 2025, nel 2026 si potranno concludere le seguenti attività.

Linea di attività A

- A1. Eventuale individuazione degli immobili adeguati alle esigenze ASPAL da parte delle Amministrazioni Comunali coinvolte (Castelsardo, Dorgali, Palau, Porto Torres e Tempio Pausania), se non individuate nel 2025;
A2. stipula degli accordi, con delega alle PA coinvolte per l'esecuzione delle successive procedure, con tutte le A.C. che abbiano individuato un immobile idoneo – 100% immobili adeguati individuati al punto A1.;
A3. stipula dei contratti di comodato d'uso per l'utilizzo degli immobili individuati e oggetto dell'Accordo tra ASPAL e PA – 100% degli immobili adeguati con lavori completati.

Linea di attività B

- B1. Redazione degli elaborati progettuali per le sedi previste, ove non siano già stati redatti nel 2025;
B2. Affidamento dell'esecuzione dei lavori di adeguamento per le sedi previste, ove non siano già stati affidati nel 2025;
B3. Completamento dei lavori affidati.

Linea di attività C

- C3. Completamento dell'esecuzione dei lavori, ove non sia già avvenuto nel 2025 – Sassari;
C4. Collaudo e rendicontazione (100%) – Sassari;
C6. Completamento dell'esecuzione dei lavori, ove non sia già avvenuto nel 2025 – Olbia;
C7. Collaudo e rendicontazione (100%) – Olbia.

Linea di attività D

- D1, D2. e D3. Impegno del 100% delle eventuali risorse riferibili a fasi non attuate entro il 2025.

Proiezione risultati dell'attività per il 2027

Sarà possibile un eventuale slittamento di attività verso l'anno 2027, solo nel caso in cui dovessero essere prorogati i termini per la conclusione delle attività PNRR...

Servizio Sicurezza dei luoghi di lavoro, forniture e manutenzioni dei beni mobili e immobili
Responsabile Direttore di Servizio
Data inizio pianificata 01/01/2025
Valutazione SI

Data fine pianificata 31/12/2025
Peso 40%

Indicatori di misurazione

TITOLO	FORMULA	REGOLA DI CALCOLO	TARGET	BASELINE DI RIFERIMENTO	FONTI	PESO
Linea di attività A						
Accordi con le A.C. coinvolte	Accordi stipulati /totalità delle sedi individuate	Percentuale in crescita	100%	0	SIBAR	20
Linea di attività B						
Esecuzione dei lavori	Importo esecuzione dei lavori/importo complessivo dei	Percentuale in crescita	50%	0	SIBAR	20



TITOLO	FORMULA	REGOLA DI CALCOLO	TARGET	BASELINE DI RIFERIMENTO	FONTI	PESO
	lavori affidati					
Linea di attività C						
Esecuzione dei lavori	Importo esecuzione dei lavori/importo complessivo dei lavori affidati (Sassari e Olbia)	Percentuale in crescita	60%	0	SIBAR	20
Linea di attività D						
Impegno risorse finanziarie stanziare	Impegno delle risorse da trasferire alle Amministrazioni Comunali che hanno assunto il ruolo di stazione appaltante	Percentuale in crescita	100%	0	SIBAR	20
Impegno risorse finanziarie stanziare	Impegno risorse richieste per l'effettuazione dei lavori affidati	Percentuale in crescita	100%	0	SIBAR	20
					totale	100

Codice PIAO 2025 – 01.12.01.03

Portare a regime l'utilizzo del portale di segnalazione.

L'obiettivo gestionale è volto alla messa a regime del portale per la segnalazione e gestione dei ticket relativi alle problematiche di Sicurezza, salute e benessere nei luoghi di lavoro, introdotto recentemente in ASPAL, ritenuto un passo importante verso l'innovazione dei processi interni, con l'obiettivo di semplificare e di uniformare la procedura di segnalazione delle problematiche e degli interventi nelle sedi ASPAL e di migliorare il monitoraggio, l'efficacia e la tempestività degli interventi.

Risultati attesi dell'attività nel 2025

- Miglioramento dell'efficienza: processi chiari, standardizzati e tracciabili ridurranno i tempi morti e i ritardi negli interventi, migliorando il servizio in tutte le sedi ASPAL.
- Aumento della fiducia: una comunicazione tempestiva e trasparente favorirà il coinvolgimento dei dipendenti e migliorerà il clima aziendale.
- Riduzione dei rischi: una gestione più rapida e strutturata delle problematiche migliorerà la sicurezza e la conformità alle normative vigenti.

Proiezione risultati dell'attività per il 2026

- Miglioramento dell'efficienza: processi chiari, standardizzati e tracciabili ridurranno i tempi morti e i ritardi negli interventi, migliorando il servizio in tutte le sedi ASPAL.
- Aumento della fiducia: una comunicazione tempestiva e trasparente favorirà il coinvolgimento dei dipendenti e migliorerà il clima aziendale.
- Riduzione dei rischi: una gestione più rapida e strutturata delle problematiche migliorerà la sicurezza e la conformità alle normative vigenti.

Proiezione risultati dell'attività per il 2027



- Miglioramento dell'efficienza: processi chiari, standardizzati e tracciabili ridurranno i tempi morti e i ritardi negli interventi, migliorando il servizio in tutte le sedi ASPAL.
- Aumento della fiducia: una comunicazione tempestiva e trasparente favorirà il coinvolgimento dei dipendenti e migliorerà il clima aziendale.
- Riduzione dei rischi: una gestione più rapida e strutturata delle problematiche migliorerà la sicurezza e la conformità alle normative vigenti....

Servizio Sicurezza dei luoghi di lavoro, forniture e manutenzioni dei beni mobili e immobili
Responsabile Direttore di Servizio
Data inizio pianificata 01/02/2025
Valutazione SI

Data fine pianificata 31/12/2025
Peso 15%

Indicatori di misurazione

TITOLO	FORMULA	REGOLA DI CALCOLO	TARGET	BASELINE DI RIFERIMENTO	Fonte	PESO
Risposte garantite	Percentuale di risposte garantite entro 5 giorni lavorativi	Percentuale in crescita	90%	0	Portale	30
Interventi calendarizzati	Percentuale di interventi calendarizzati entro 10 giorni dalla segnalazione	Percentuale in crescita	85%	0	Portale	30
Numero di ticket chiusi	N° di ticket chiusi mensilmente / N° di ticket aperti mensilmente	Tasso di evasione richieste	30%	0	Portale	20
Soddisfazione dei dipendenti	N° di questionari positivi / N° di questionari somministrati al 31/12/2025	Valutazione media minima	(sufficienza) 6/10	0	Portale	20

Codice PIAO 2025 – 01.12.01.04

Mappare le attività e i processi aziendali del Settore Sicurezza dei luoghi di lavoro

Nell'ottica di un efficientamento operativo, la mappatura dei processi rappresenta uno strumento di rilevanza strategica che descrive il flusso di lavoro e consente di individuare attori, ruoli e attività dell'organizzazione aziendale, diventando un requisito indispensabile per la formulazione di adeguate misure di protezione e prevenzione. Rappresenta, pertanto, la base di partenza per la definizione e la realizzazione di strumenti di informazione e comunicazione in materia di salute, sicurezza e benessere lavorativo, incidendo sulla qualità complessiva della gestione del rischio.

La procedura può essere schematizzata nelle seguenti attività:

- Realizzazione del Vademecum per la sicurezza, salute e benessere lavorativo per spiegare in maniera chiara e univoca a tutti i lavoratori le modalità e le procedure relative agli aspetti della sicurezza, salute e benessere lavorativo.
- Aggiornamento delle planimetrie di emergenza di tutte le sedi ASPAL, per renderle più chiare e leggibili da tutti (realizzazione, stampa e affissione).
- Realizzazione, stampa e distribuzione del primo "Quaderno sulla Sicurezza ASPAL" e progettazione del piano editoriale dei prossimi tre anni (miglioramento della "informazione" sulla sicurezza).



- Realizzazione in ogni sede ASPAL di uno spazio/bacheca per le comunicazioni sulla sicurezza, salute e benessere lavorativo, e per le comunicazioni sindacali.

Risultati attesi dell'attività nel 2025

Realizzazione Vademecum, Pubblicazione sui canali ASPAL

Aggiornamento Planimetrie per almeno l'85% delle sedi

Distribuzione al personale del Quaderno sulla sicurezza, almeno all'85% dei dipendenti

Installazione di bacheche per la comunicazione sulla sicurezza e sul benessere lavorativo, in tutte le sedi.

Proiezione risultati dell'attività per il 2026

Aggiornamento Planimetrie per il restante 15% delle sedi

Distribuzione al personale del Quaderno sulla sicurezza al restante 15% dei dipendenti.

Proiezione risultati dell'attività per il 2027

Verifica della qualità dell'erogazione dell'OGO.

Servizio Sicurezza dei luoghi di lavoro, forniture e manutenzioni dei beni mobili e immobili

Responsabile Direttore di Servizio

Data inizio pianificata 01/02/2025

Data fine pianificata 31/12/2025

Valutazione SI

Peso 15%

Indicatori di misurazione

TITOLO	FORMULA	REGOLA DI CALCOLO	TARGET	BASELINE DI RIFERIMENTO	FONTE	PESO
Realizzazione Vademecum	Pubblicazione sui canali ASPAL	ON/OFF	ON	0	SIBAR	30%
Aggiornamento Planimetrie	Planimetrie aggiornate /totale delle sedi	Percentuale in crescita	85%	0	SIBAR	30%
Distribuzione Quaderno sulla sicurezza	Quaderno distribuito al personale	Percentuale in crescita	85%	0	SIBAR	20%
Bacheca sicurezza	Bacheche installate/totale delle sedi	Percentuale in crescita	100%	0	TEAMS	20%

Codice PIAO 2025 – 01.12.01.05

Regolamentare il processo di scelta del contraente nei contratti pubblici sottosoglia comunitaria

Alla luce dei nuovi mutamenti normativi in materia di contratti pubblici (D.Lgs 36/2023 e D.Lgs 209/2024, c.d. Correttivo) ed in prospettiva di quelli organizzativi dell'ASPAL, è necessario dotarsi di un Regolamento, allo scopo di disciplinare le competenze, l'organizzazione, le attività finalizzate alle procedure di scelta del contraente (lavori, servizi e forniture) e l'esecuzione del contratto, al fine di garantire e assicurare il rispetto dei termini nell'espletamento delle procedure, nonché in materia di digitalizzazione e anticorruzione.

L'intero processo sarà strutturato secondo il seguente programma:

- Analisi e mappatura delle procedure di programmazione e acquisizione.
- Studio e aggiornamento della materia (analisi normativa e giurisprudenza).
- Predisposizione della bozza di Regolamento e condivisione con i Direttori di Servizio e la Direzione Generale, prima della proposta al Direttore Generale



Risultati attesi dell'attività nel 2025

Predisposizione del Regolamento e condivisione con tutti i Servizi ASPAL

Proiezione risultati dell'attività per il 2026

Applicazione del Regolamento ed eventuale aggiornamento.

Proiezione risultati dell'attività per il 2027

Operatività del Regolamento approvato

Servizio Sicurezza dei luoghi di lavoro, forniture e manutenzioni dei beni mobili e immobili

Responsabile Direttore di Servizio

Data inizio pianificata 01/02/2025

Data fine pianificata 31/12/2025

Valutazione SI

Peso 20%

Indicatori di misurazione

TITOLO	FORMULA	REGOLA DI CALCOLO	TARGET	BASELINE DI RIFERIMENTO	Fonte	PESO
Mappatura	Procedure mappate/procedure da regolamentare	Percentuale in crescita	100%	0	TEAMS	50%
Coinvolgimento Servizi	Riunioni operative	Volume in crescita	10	0	TEAMS	30%
Proposta	Condivisione della proposta con i Direttori di Servizio e la Direzione Générale	ON/OFF	ON	0	SIBAR	20%

Codice PIAO 2025 – 01.12.01.06

Gestire e monitorare la fase sperimentale dell'implementazione della Riforma Accrual prevista dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza

In linea con il percorso delineato a livello internazionale ed europeo per la definizione di principi e standard contabili uniformi nelle pubbliche amministrazioni nonché al fine di dare attuazione alla Direttiva 2011/85/UE del Consiglio, la Riforma 1.15 del PNRR ha previsto l'introduzione dei principi e della logica "accrual based" nei sistemi di contabilità pubblica.

Il Servizio provvederà alle operazioni propedeutiche alla realizzazione del nuovo sistema contabile con particolare attenzione alla formazione del personale addetto al bilancio, alla gestione degli interventi di adeguamento dei sistemi informativo-contabili e alla riclassificazione delle voci dell'attuale piano dei conti secondo il nuovo piano dei conti multidimensionale previsto dalla riforma.

Risultati attesi dell'attività nel 2025

Per la realizzazione dell'OGO saranno realizzate le attività di seguito riportate:

- gestione e adempimento agli obblighi del primo ciclo di formazione per la transizione al nuovo assetto contabile Accrual;
- riclassificazione delle voci dell'attuale piano dei conti, predisposto in attuazione delle regole del D. Lgs 118/2011 e dei principi contabili (principio all. 4/3 al Dlgs 118/2011), secondo le voci del piano dei conti multidimensionale previsto dalla riforma;



- adeguamento del sistema informativo-contabile attraverso la gestione degli aggiornamenti software rilasciati dalla software house.
L'obiettivo potrebbe subire variazioni derivanti dalle tempistiche di emanazione, da parte del MEF, delle istruzioni di natura procedurale e tecnico contabile e del conseguente rilascio degli aggiornamenti da parte della RAS.

Proiezione risultati dell'attività per il 2026

Sarà redatto un protocollo interno contenente le relative procedure e istruzioni operative al fine di standardizzare le procedure seguite dagli addetti al bilancio e alla contabilità per la redazione dei documenti contabili in adempimento ai principi ITAS.

Le attività potrebbero subire variazioni derivanti dalle tempistiche di emanazione, da parte del MEF, delle istruzioni di natura procedurale e tecnico contabile e del conseguente rilascio degli aggiornamenti da parte della RAS.

Proiezione risultati dell'attività per il 2027

Servizio Bilancio e rendicontazione
Responsabile Direttore di Servizio
Data inizio pianificata 01/01/2025
Valutazione SI

Data fine pianificata 31/12/2025
Peso 30%

Indicatori di misurazione

TITOLO	FORMULA	REGOLA DI CALCOLO	TARGET	BASELINE DI RIFERIMENTO	FONTE	PES O
Formazione ed engagement dei dipendenti addetti al bilancio	N. moduli formativi completati/N. moduli totali previsti dal progetto didattico MEF	Tasso di completamento dei corsi	100%	0	Portale Formazione MEF	30%
Riclassificazione voci di bilancio	Voci riclassificate/totali voci di bilancio	Tasso di riclassificazione	100%	0	SAP/SIBAR	30%
Stato di attuazione Riforma	Trasmissione alla Direzione Generale ASPAL della relazione di riepilogo attività svolte propedeutiche all'attuazione della riforma	ON/OFF	ON	0	SIBAR	40%

Codice PIAO 2025 – 01.12.01.07

Migliorare la gestione delle procedure contabili di spesa, con ricadute positive su utenti e fornitori



Il Servizio ravvisa nel processo di pagamento delle transazioni commerciali delle pubbliche amministrazioni la possibilità di individuare delle aree di miglioramento, affinché la maggiore efficienza delle procedure contabili si possa tradurre nella creazione di “valore pubblico” a beneficio sia dei fornitori, sia degli utenti percettori di pagamenti, a vario titolo, da parte di ASPAL.

Si rilevano, infatti, delle criticità legate al rispetto delle tempistiche in caso di necessità di integrazione documentale o di richieste di annullamento per errori nei dati contabili che rappresentano un elemento di inefficienza.

A tal fine, si prevede di:

- pianificare e realizzare delle iniziative di formazione rivolte a tutti i Servizi, mirate a rafforzare le competenze specifiche legate alle procedure operative di perfezionamento degli atti su SIBAER E SAP (siano essi di Impegno che di Liquidazione);
- mappare e monitorare le criticità operative riscontrate dagli operatori e individuare adeguate soluzioni da adottare in maniera sistemica attraverso la predisposizione di materiale informativo e FAQ

Risultati attesi dell'attività nel 2025

Pianificazione ed erogazione delle sessioni formative in favore di tutti i servizi al fine di ridurre al minimo le irregolarità nelle proposte di Determinazione per garantire maggiore celerità della procedura e omogeneità dell'imputazione del dato contabile, evitando duplicazioni ed errori.

Predisposizione, distribuzione e aggiornamento di materiale informativo e FAQ da condividere con i diversi servizi.

Proiezione risultati dell'attività per il 2026

Supporto operativo ai servizi, aggiornamento delle linee guida/procedure per gestire le criticità legate al mantenimento ed implementazione dei risultati raggiunti...

Proiezione risultati dell'attività per il 2027

Mantenimento delle attività a regime.

Servizio Bilancio e rendicontazione

Responsabile Direttore di Servizio

Data inizio pianificata 01/01/2025

Valutazione SI

Data fine pianificata 31/12/2025

Peso 25%

Indicatori di misurazione

TITOLO	FORMULA	REGOLA DI CALCOLO	TARGET	BASELINE DI RIFERIMENTO	FORNITORE	PESO
Incontri formativi	Numero corsi realizzati /settori di ASPAL con competenza diretta sulla gestione della spesa (SIBEAR-SAP)	Tasso di erogazione	100%	0	SIBAR	70%
Predisposizione materiale informativo e FAQ	Nota interna di segnalazione e pubblicazione su canale istituzionale teams ai Servizi ASPAL	ON/OFF	ON	0	SIBAR	30%



Codice PIAO 2025 – 01.12.01.08

Completare il Piano di Potenziamento dei CPI attraverso il conseguimento della piena dotazione organica prevista dalle delibere della giunta regionale

ASPAL è stata designata, con D.G.R. n. 26/27 del 21 maggio 2020, quale soggetto attuatore delle misure previste dal Piano straordinario di potenziamento dei Centri per l'impiego e delle politiche per il lavoro. Con successive DGR, da ultimo la D.G.R. n. 7/22 del 26 febbraio 2020 e conseguente approvazione del Piano Triennale del Fabbisogno del Personale ASPAL 2020-2022, ha previsto - con Det. n. 814/ASPAL del 16 giugno 2020 – un ulteriore aumento della dotazione organica dell'Agenzia, prevedendo 995 unità per il 2020 e 1.116 unità per il 2021 (escluso il personale dirigenziale). Per il personale dirigenziale è invece intervenuta alla D.G.R. n. 44/9 del 14.12.2023 che ha inciso unicamente sul numero del personale dirigente portandolo a 13 unità.

Pertanto, al fine di raggiungere la piena operatività ed assolvere a tutte le funzioni assegnate ed ai compiti istituzionali previsti l'ASPAL intende completare la dotazione organica ed arrivare, entro il 2026, al pieno impiego delle risorse economiche e di personale disponibili.

Risultati attesi dell'attività nel 2025

Completamento al 90% delle assunzioni previste.

Proiezione risultati dell'attività per il 2026

Nel corso del 2026 si prevede il completamento al 95% delle assunzioni previste dalle DGR.

Proiezione risultati dell'attività per il 2027

Nel corso del 2027 si prevede il completamento al 100% delle assunzioni previste e la piena operatività di risorse umane previste dalle DGR.

Servizio Risorse umane e formazione
Responsabile Direttore di Servizio
Data inizio pianificata 01/02/2025
Valutazione SI

Data fine pianificata 31/12/2025
Peso 40%

Indicatori di misurazione

TITOLO	FORMULA	REGOLA DI CALCOLO	TARGET	BASELINE DI RIFERIMENTO	FONTE	PESO
Assunzioni effettuate	Numero di assunzioni effettuate/Numero di assunzioni previste	Indice	90%	0	Piano di potenziamento CPI	100%

Codice PIAO 2025 – 01.12.01.09

Attuare il processo di riorganizzazione dell'ASPAL attraverso l'implementazione del nuovo modello organizzativo

L'obiettivo prevede l'implementazione di un nuovo modello organizzativo dell'ASPAL suddiviso in 4 aree distintive (Supporto strategico, Supporto operativo, Area tecnica, Area gestionale). Il processo di riorganizzazione si sviluppa mediante l'istituzione di una struttura di PMO dedicata al coordinamento del cambiamento organizzativo, che guiderà la ridefinizione del funzionigramma e la strutturazione di job profile



specifici per ciascun settore. Parallelamente, verrà implementato un percorso di skill assessment e gap analysis per valutare e allineare le competenze del personale, supportato dalla pianificazione e diffusione di materiali formativi personalizzati. Il processo culminerà con l'estensione delle attività di job profiling e skill assessment alle aree tecnica e gestionale, consolidando un sistema professionale strutturato che risponda alle esigenze evolutive dell'organizzazione e garantisca il miglioramento continuo dei servizi erogati ai cittadini e alle imprese.

L'intervento si configura come un processo organico di change management volto a valorizzare il capitale umano dell'Agenzia e a rafforzare la qualità dei servizi attraverso una chiara definizione di ruoli, responsabilità e competenze necessarie per ciascuna area operativa. Questa trasformazione organizzativa punta a creare un'organizzazione più efficiente, orientata all'innovazione e capace di rispondere in modo efficace alle esigenze del mercato del lavoro e dei servizi al cittadino.

Risultati attesi dell'attività nel 2025

Il processo di riorganizzazione si concentrerà nel 2025 sulla realizzazione di tre macro-risultati fondamentali per l'evoluzione dell'Agenzia. Il primo risultato atteso riguarda la definizione e implementazione di 21 job profile specifici, corredati da una chiara mappatura di ruoli, responsabilità e competenze richieste per ciascuna posizione all'interno dei 12 servizi previsti dal nuovo modello organizzativo. Il secondo risultato si concentra sul completamento del percorso di skill assessment, consentendo l'identificazione puntuale dei gap di competenze e la conseguente definizione di percorsi di sviluppo personalizzati. Il terzo risultato prevede la realizzazione di una prima analisi di clima organizzativo, finalizzata a misurare il livello di engagement del personale e il grado di comprensione e adesione al processo di cambiamento in atto, fornendo indicazioni preziose per orientare le successive fasi di implementazione del nuovo modello organizzativo.

Proiezione risultati dell'attività per il 2026

Il 2026 sarà dedicato all'estensione e al consolidamento del modello organizzativo nelle aree tecnica e gestionale, con particolare attenzione all'implementazione degli standard di servizio definiti. Si prevede il completamento dell'assessment delle competenze per il personale di queste aree, accompagnato dall'erogazione dei primi interventi formativi mirati sulla base dei gap individuati. Verrà inoltre avviato un sistema strutturato di monitoraggio delle performance, basato su KPI specifici per valutare l'efficacia dei servizi erogati e il raggiungimento degli obiettivi organizzativi. Una seconda analisi di clima permetterà di verificare l'efficacia delle azioni intraprese e di calibrare gli interventi successivi.

Proiezione risultati dell'attività per il 2027

Nel 2027 si prevede il raggiungimento della piena maturità del nuovo modello organizzativo, con l'implementazione di un sistema di sviluppo continuo delle competenze basato sui risultati degli assessment e sulla valutazione delle performance. Si consolideranno i percorsi di carriera all'interno dell'organizzazione, definendo chiari criteri di progressione professionale. Verrà inoltre implementato un sistema strutturato di knowledge management per capitalizzare le esperienze e le best practice emerse durante il processo di cambiamento. L'analisi finale di clima organizzativo permetterà di valutare il complessivo successo della riorganizzazione e di pianificare eventuali azioni di fine tuning del modello.

Servizio Risorse umane e formazione
Responsabile Direttore di Servizio
Data inizio pianificata 01/02/2025
Valutazione SI

Data fine pianificata 31/12/2025
Peso 40%

Indicatori di misurazione

TITOLO	FORMULA	REGOLA DI CALCOLO	TARGET	BASELINE DI RIFERIMENTO	FONTI	PESO
Job Profile	Definizione dei Job profile specifici	Volume in crescita	21	0	SIBAR	20



TITOLO	FORMULA	REGOLA DI CALCOLO	TARGET	BASELINE DI RIFERIMENTO	FONTI	PESO
Skill assessment	Numero di dipendenti cui è stato effettuato lo Skill assessment/Numero di dipendenti previsti	Tasso di effettuazione	>=80	0	SIBAR	40
Clima organizzativo	Report Analisi del clima organizzativo	ON/OFF	ON	0	SIBAR	40

Codice PIAO 2025 – 01.12.01.10

Migliorare le procedure interne in funzione dell'efficiamento operativo

Il Servizio, in un'ottica di efficientamento operativo, intende effettuare nel 2025 le seguenti attività:

- procedere all'analisi del regolamento per la gestione di tutti gli aspetti riguardanti le trasferte dei propri dipendenti sia con qualifica dirigenziale sia non dirigenziale. Tale analisi, comporterà inevitabilmente un aggiornamento sostanziale delle procedure finora utilizzate. Inoltre, l'adozione da parte di ASPAL del sistema informatizzato SIBAR in concomitanza con il passaggio al SIBEAR per la gestione delle retribuzioni, ha impattato notevolmente sulle suddette procedure delle trasferte. Tutto questo premesso, si rende necessario intervenire sul regolamento sia per venire incontro alle modifiche strutturali sia per riorganizzare le connessioni interne fra i settori del Servizio fra coloro che intervengono, a vario titolo, per la gestione completa delle trasferte (TM, HUB e Settore Gestione Economica)

- aggiornare la modulistica relativa alla fruizione, da parte di tutto il personale, di permessi e altri istituti. Riorganizzazione e caricamento degli stessi su apposita sezione dell'Area Risorse Umane di Teams.

- aggiornare il regolamento interno per la formazione del personale ASPAL per adeguarlo al processo di riorganizzazione in corso. Il nuovo regolamento disciplinerà le modalità di fruizione delle differenti tipologie di formazione accessibili ai dipendenti ASPAL, aggiornerà la formazione sulla base dei nuovi istituti contrattuali, introdurrà un sistema di rilevazione dei fabbisogni formativi, definirà le procedure per la formazione erogata dal personale interno, stabilirà i criteri per la costituzione e la gestione dell'Albo dei formatori e standardizzerà la modulistica. Questo aggiornamento consentirà quindi una gestione efficace e uniforme delle attività formative, valorizzando le competenze interne e garantendo lo sviluppo professionale del personale.

Risultati attesi dell'attività nel 2025

Aggiornamento di atti e regolamenti, come sopra esposto.

Proiezione risultati dell'attività per il 2026

Monitoraggio effetti e adozione eventuali correttivi

Proiezione risultati dell'attività per il 2027

Monitoraggio effetti e adozione eventuali correttivi

Servizio Risorse umane e formazione
Responsabile Direttore di Servizio
Data inizio pianificata 01/02/2025
Valutazione SI

Data fine pianificata 31/12/2025
Peso 10%



Indicatori di misurazione

TITOLO	FORMULA	REGOLA DI CALCOLO	TARGET	BASELINE DI RIFERIMENTO	FONTE	PESO
Regolamento trasferte	Aggiornamento	ON/OFF	ON	Regolamento vigente	SIBAR	33,3
Regolamento formazione	Aggiornamento	ON/OFF	ON	Regolamento vigente	SIBAR	33,3
Modulistica istituti	Aggiornamento	ON/OFF	ON	Modulistica vigente	TEAMS	33,4

Codice PIAO 2025 – 01.12.01.11

Attuare il Piano di potenziamento dei CPI

Il presente obiettivo è riferito all'avanzamento fisico-procedurale del piano di potenziamento per quanto attiene ai Sistemi informativi.

Il piano di potenziamento prevede l'attuazione delle seguenti linee di attività:

Allestimento postazioni virtuali

Implementazione dei sistemi interni

Implementazione rete fonia e dati

CPI Virtuale

Sistemi per orientamento specialistico (attuazione dei LEP E)

Interventi di manutenzione evolutiva SIL

SIL OML 2. 0.

Risultati attesi dell'attività nel 2025

Avviamento del 100% delle attività previste

Proiezione risultati dell'attività per il 2026

Chiusura del Piano di potenziamento del CPI

Proiezione risultati dell'attività per il 2027

//

Servizio Sistemi informativi, affari legali, anticorruzione e controlli

Responsabile Direttore di Servizio

Data inizio pianificata 01/01/2025

Data fine pianificata 31/12/2025

Valutazione SI

Peso 50%

Indicatori di misurazione

TITOLO	FORMULA	REGOLA DI CALCOLO	TARGET	BASELINE DI RIFERIMENTO	FONTE	PESO
Avanzamento del piano di potenziamento per i sistemi informativi	N. di dettaglio attività avviate /N. di dettaglio attività previste nel piano di potenziamento.	Indice	100%	67%	Documenti di monitoraggio di attuazione del piano di potenziamento/Determine di affidamento	100%



Codice PIAO 2025 – 01.12.01.12

Migliorare le procedure interne in funzione dell'efficiamento operativo I

Nel PIAO 2024-2026 viene evidenziata la necessità di una revisione dell'attuale modello organizzativo, caratterizzata dall'introduzione di nuove funzioni e di innovazioni che traducono in elementi di stabilità le criticità derivanti dalla rapida ed esponenziale crescita della dotazione organica e delle attribuzioni di competenze che via via si sono susseguite e che spesso non hanno trovato una giusta allocazione nella struttura organizzativa esistente.

Spesso i canali di comunicazione interni si sono rivelati non sufficienti a gestire l'enorme flusso di informazioni per la nostra utenza e i soggetti incaricati di curare il front office: URP e CPI si ritrovano con informazioni carenti e/o non in grado di garantire la soddisfazione delle richieste di chiarimenti o informazioni.

Anche le procedure afferenti al protocollo possono risultare farraginose e i regolamenti interni meritano una revisione complessiva volta allo snellimento e semplificazione delle procedure, a iniziare dal sistema dei controlli.

Risultati attesi dell'attività nel 2025

L'obiettivo è intersettoriale e si distingue in:

- 1) creazione di un vademecum che identifichi gli standard di comunicazione interna uffici/URP, rendendola obbligatoria tramite la compilazione di apposito modulo e realizzazione canale tematico teams con schede preordinate da compilare.
- 2) revisione del regolamento dei controlli interni
- 3) redazione di un documento di analisi delle procedure di smistamento delle note in arrivo e partenza attraverso il Sistema Documentale SIBAR e predisposizione di un vademecum relativo alle procedure di annullamento delle Determine Dirigenziali e del DG.

Proiezione risultati dell'attività per il 2026

Prosecuzione delle attività di semplificazione

Proiezione risultati dell'attività per il 2027

Prosecuzione delle attività di semplificazione

Servizio Sistemi informativi, affari legali, anticorruzione e controlli

Responsabile Direttore di Servizio

Data inizio pianificata 01/01/2025

Valutazione SI

Data fine pianificata 31/12/2025

Peso 40%

Indicatori di misurazione

TITOLO	FORMULA	REGOLA DI CALCOLO	TARGET	BASELINE DI RIFERIMENTO	FONTE	PESO
Vademecum URP	Presentazione del vademecum al personale e avvio operatività canale tematico	ON/OFF	ON	0	TEAMS	20%
Canale tematico	Avvio operatività	ON/OFF	ON	0	TEAMS	10%
Nuovo regolamento controlli interni	Invio determinazione di approvazione al DG	ON/OFF	ON	Det. Commissario straordinario ASPAL n.2273 del 21/12/2020	SIBAR	50%



TITOLO	FORMULA	REGOLA DI CALCOLO	TARGET	BASELINE DI RIFERIMENTO	FONTE	PESO
Nuovo vademecum SIBAR	Invio determinazione di approvazione al DG	ON/OFF	ON	0	SIBAR	20%



**PIANO INTEGRATO DI ATTIVITÀ E ORGANIZZAZIONE 2025 -2027
SEZIONE VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE
SOTTOSEZIONE PERFORMANCE**

SCHEDA OBIETTIVO DIREZIONALE

SEZIONE DATI OBIETTIVO

STRATEGIA REGIONALE

Strategia PRS	2.10 NUOVO SISTEMA SARDEGNA
Obiettivo strategico	2.10.3.1 - Riqualificazione dei centri di specializzazione amministrativa ed efficientamento operativo del Sistema Regione attraverso la riforma delle direzioni general
Linea progettuale	2.10.3.1.08 - Riforma delle direzioni generali
Missione	01 - Servizi istituzionali, generali e di gestione
Programma	03 - Gestione economica, finanziaria, programmazione, provveditorato
Obiettivo Valore Pubblico ASPAL	Sviluppare la responsabilità verso il contesto territoriale

SEZIONE DESCRIZIONE OBIETTIVO

Codice PIAO 2025 – 01.03.01

VALUTAZIONE SI

PESO ODR 10%

Obiettivo direzionale

Monitorare il flusso finanziario e procedurale delle attività/programmi/progetti

Descrizione obiettivo

Gli anni 2025 e 2026 risultano cruciali per il raggiungimento degli obiettivi fisico-procedurali e finanziari per l'attuazione del Piano di Potenziamento dei Centri per l'impiego. L'attività di monitoraggio e verifica delle procedure prevista nel PIAO 2024 viene, quindi, implementata e rafforzata al fine di garantire sia il raggiungimento dei target che la corretta rendicontazione delle spese.



OBIETTIVI GESTIONALI OPERATIVI

Codice PIAO 2025 – 01.03.01.01

Implementare il sistema di monitoraggio, rendicontazione e controllo delle misure e dei progetti finanziati dal PNRR.I

Gli anni 2025 e 2026 risulteranno cruciali per il raggiungimento degli obiettivi fisico-procedurali e finanziari per l'attuazione del Piano di Potenziamento dei Centri per l'impiego. L'attività di monitoraggio e verifica delle procedure prevista nel PIAO 2024 sarà implementata e rafforzata al fine di garantire sia il raggiungimento dei target che la corretta rendicontazione delle spese. Nel 2024 è stata effettuata l'armonizzazione dei capitoli di bilancio PNRR dedicando un capitolo di spesa per ogni CUP previsto dal Piano di Potenziamento. Da tale modifica è scaturita una maggiore semplicità di controllo delle operazioni fondando le basi per il monitoraggio intersettoriale ed interservizi. Inoltre, si proseguirà il "controllo" delle attività attraverso le check list predisposte nel 2024, l'attività di verifica dei caricamenti dei dati su REGIS e la contestuale verifica sul software ASPAL Piano di Potenziamento in cui sono presenti la totalità delle attività divise per fonti di finanziamento.

Superata la fase critica di avvio delle attività e la gestione operativa delle stesse, si rende necessario definire puntualmente l'attribuzione delle competenze dei vari Servizi che, ai sensi della normativa contabile vigente, in quanto affidatari dei budget di spesa e di entrata sono responsabili del corretto svolgimento delle attività amministrative. Si provvederà, pertanto, alla predisposizione del SI.GE.CO. PNRR e del funzionigramma ad esso associato.

Tale documento sarà di supporto per formalizzare l'iter di gestione e monitoraggio dello stato di avanzamento fisico, finanziario e procedurale del Piano di Potenziamento, nonché l'individuazione dei soggetti responsabili di ciascuna fase.

Risultati attesi dell'attività nel 2025

Predisposizione del SI.GE.CO. PNRR e Funzionigramma.

Supporto al monitoraggio e rendicontazione Piano di Potenziamento dei Centri per l'impiego.

Proiezione risultati dell'attività per il 2026

Supporto al monitoraggio e rendicontazione Piano di Potenziamento dei Centri per l'impiego

Proiezione risultati dell'attività per il 2027

Archiviazione documentale per le successive verifiche a campione

Servizio Bilancio e rendicontazione

Responsabile Direttore di Servizio

Data inizio pianificata 01/01/2025

Valutazione SI

Data fine pianificata 31/12/2025

Peso 35%

Indicatori di misurazione

TITOLO	FORMULA	REGOLA DI CALCOLO	TARGET	BASELINE DI RIFERIMENTO	FONTE	PES O
Approvazione SI.GE.CO. PNRR e Funzionigramma	Invio Prospetti definitivi al DG ASPAL	ON/OFF	ON	Piano di Potenziamento CPI	SIBAR	30%
Supporto al monitoraggio e rendicontazione	Incontri mensili interservizi/Incontri programmati	Tasso	100%	Piano di Potenziamento CPI	SIBAR	70%



Sezione 2: VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE

Sezione 2.3: Rischi corruttivi e trasparenza

PREMESSA

Nella sottosezione 2.3 la prevenzione della corruzione viene sviluppata seguendo le indicazioni previste dalla normativa vigente e dagli atti di indirizzo dell'ANAC, nonché sulla base degli obiettivi strategici in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza definiti dall'organo di indirizzo politico ([D.G.R. n° 2/4 del 17.01.2023](#)).

Non essendoci state ulteriori indicazioni da parte dell'organo di indirizzo politico, per il 2025 si riconfermano gli obiettivi strategici individuati nel PIAO 2023 – 2025.

Alcuni degli obiettivi previsti per il 2024 sono stati riprogrammati, altri obiettivi sono invece stati raggiunti in anticipo rispetto all'intero triennio di programmazione.

Si rimanda per gli ulteriori approfondimenti al paragrafo “Obiettivi strategici individuati dall'Organo di Indirizzo e programmazione per il triennio 2023 – 2025.”

L'analisi del contesto interno ed esterno e la valutazione d'impatto sulle attività dell'Agenzia hanno permesso di individuare i processi che possono essere fonte di malfunzionamenti all'interno della stessa. La mappatura dei processi, l'identificazione e valutazione dei rischi corruttivi potenziali e concreti, nonché l'adozione delle relative misure per il trattamento del rischio, hanno creato le basi per una strategia concreta ed efficace in grado di ridurre i possibili rischi corruttivi emersi durante la fase di analisi del rischio.

La fase di monitoraggio della sezione 2.3 ha rappresentato un importante momento di confronto e di valutazione dell'efficacia e della sostenibilità delle misure di prevenzione della corruzione con gli attori che quotidianamente sono chiamati a partecipare ai processi e ha permesso di apportare opportuni aggiustamenti che contemperano da un lato l'esigenza di tutela dell'attività amministrativa, dall'altro la riduzione degli aggravii burocratici che ne potrebbero derivare.

Il presente aggiornamento ha recepito sia i suggerimenti dei servizi pervenuti durante l'attività di monitoraggio, sia le modifiche normative intervenute nel corso del 2024 ed infine le modifiche organizzative intervenute in ASPAL.

Quasi tutte le misure generali sono state oggetto di aggiornamento. Inoltre, a partire da quest'anno, le misure generali sono descritte all'interno dell'allegato n. 2 “schede misure generali”, all'interno di apposite schede. Il format utilizzato per la realizzazione delle schede è quello ideato e utilizzato dal RPCT RAS, nell'allegato al PIAO 2024-26 “Schede di gestione del rischio corruttivo”, all'interno del quale sono identificati e valutati i rischi corruttivi potenziali e concreti, con progettazione di misure adeguata al trattamento del rischio e all'attuazione della trasparenza per la RAS.

Per quanto riguarda la **misura della trasparenza**, in un'ottica di semplificazione e maggior efficacia, sono state apportate alcune modifiche relativamente ai soggetti responsabili della trasmissione e della pubblicazione dei dati.

Infine è stato aggiornato l'allegato contenente la mappatura dei processi / attività delle strutture organizzative ASPAL, i comportamenti a rischio, il Rating globale del rischio, l'indicazione e la programmazione delle misure specifiche, nonché le risultanze dell'ultimo monitoraggio. Ciò al fine di rendere tale attività maggiormente rispondente alle indicazioni contenute nei PNA ANAC, nonché per digitalizzare e semplificare l'attività di mappatura – analisi – gestione del rischio



corruttivo rendendo più agevole la partecipazione da parte dei soggetti che contribuiscono attivamente alla strategia di prevenzione della corruzione in ASPAL.

La sezione “Rischi corruttivi e trasparenza” è suddivisa in due parti:

- la prima dedicata, all’aggiornamento degli **obiettivi strategici** dell’Ente ed al **contesto interno ed esterno**;
- la seconda dedicata alla **trasparenza**.

Gli allegati rappresentano il core della strategia di prevenzione della corruzione, poiché contengono le mappature dei processi-attività delle strutture organizzative ASPAL, i comportamenti a rischio, i fattori abilitanti del comportamento a rischio corruttivo, la valutazione del rischio, nonché l’indicazione e programmazione delle misure specifiche.

Di seguito vengono specificati i contenuti di ciascun allegato:

- l’**allegato 1** contiene la mappatura dei processi-attività delle strutture organizzative ASPAL, i comportamenti a rischio, il Rating globale del rischio, l’indicazione e la programmazione delle misure specifiche, nonché le risultanze dell’ultimo monitoraggio;
- l’**allegato 2** contiene le schede delle misure generali;
- l’**allegato 3** contiene il catalogo dei rischi corruttivi ASPAL suddivisi per area di rischio;
- l’**allegato 4** contiene l’elenco delle misure specifiche anch’esse suddivise per area di rischio;
- l’**allegato 5** esplica gli obblighi di trasparenza ai sensi del D.lgs. n. 33/2013 e altre fonti normative, con l’individuazione delle figure responsabili all’elaborazione, trasmissione e pubblicazioni dei dati è presente l’analisi del contesto esterno;
- l’**allegato 6** contiene l’analisi del contesto esterno all’ASPAL;
- l’**allegato 7** contiene l’analisi e la metodologia utilizzata per la mappatura dei processi e per l’analisi del rischio.



Parte prima

1. La struttura organizzativa e le funzioni

La struttura organizzativa rappresenta il contesto interno in cui viene svolta e attuata la strategia di prevenzione della corruzione e il suo impatto viene descritto nel paragrafo “Valutazione di impatto del contesto esterno ed interno”.

Si rimanda alla sezione 3 “Organizzazione e capitale umano” del PIAO per consultare la struttura organizzativa e le funzioni svolte dall’ASPAL.

2. Il processo di elaborazione della sezione anticorruzione: soggetti interni, ruoli e responsabilità

L’elaborazione della sottosezione 2.3 è un’attività che coinvolge tutto il personale dell’amministrazione.

Diverse sono le figure che necessariamente sono tenute ad intervenire nel processo della prevenzione della corruzione, che deve essere il risultato di un’azione coordinata e congiunta che chiama tutti i soggetti, di seguito indicati, a concorrere sia in fase di programmazione che in fase di attuazione:

“Il **RPCT** è il soggetto titolare in esclusiva (essendo vietato l’ausilio esterno) del potere di predisposizione e di proposta del PTPCT all’organo di indirizzo.”⁷

Con Determina della Direzione generale n. 3069 del 04-09-2024 è stata nominata quale RPCT ASPAL la Dott.ssa Antonella Delle Donne, direttrice ad interim del Servizio sistemi informativi, affari legali, anticorruzione e controlli e per lo svolgimento delle sue funzioni è supportata da personale qualificato e specificamente individuato.

L’Ufficio di supporto al RPCT nel corso del 2024 ha subito delle importanti modifiche organizzative, infatti i componenti si sono ridotti da tre a due unità assegnate al 100%, con il supporto di un’unità assegnata al 50% dedicata alla trasparenza. Ciò, anche a seguito del repentino cambiamento nella figura del RPCT avvenuto a settembre, ha inciso inevitabilmente anche sulle attività dell’Ufficio previste per il 2024, che verranno riprogrammate per il 2025.

Il **RASA ASPAL** è il Direttore del Servizio Sicurezza dei luoghi di lavoro, forniture e manutenzioni di beni mobili e immobili.

Il **RPCT** svolge un’azione di impulso, di coordinamento e di supporto alle attività legate all’elaborazione e al monitoraggio della sezione “Rischi corruttivi e trasparenza” ed elabora il documento per proporlo all’approvazione dell’Organo Amministrativo di Vertice.

L’organo amministrativo di vertice svolge un ruolo fondamentale per l’efficacia delle politiche di prevenzione della corruzione, sia per l’attività di interpretazione degli atti di indirizzo che per l’apporto diretto all’elaborazione della sezione, attraverso la sua approvazione formale propedeutica a quella dell’**Organo di Indirizzo Politico** (Giunta Regionale).

La **Giunta Regionale** individua gli obiettivi strategici per il Sistema Regione, a cui l’ASPAL appartiene, ed approva il PIAO dell’ASPAL.

⁷ Piano Nazionale Anticorruzione 2019, approvato Delibera n. 1064 del 13 novembre 2019.



Il RPCT si avvale della collaborazione dei **Referenti**, che rappresentano un fondamentale punto di riferimento sia per la programmazione delle misure, sia per il monitoraggio che per l'attuazione dei medesimi, in considerazione della posizione che rivestono all'interno dell'Amministrazione e delle funzioni loro affidate. I Referenti offrono un costante apporto di collaborazione e un'azione proattiva che contribuisce al miglioramento dei processi e allo studio di azioni preventive. Le comunicazioni del RPCT con i Referenti avvengono in maniera diretta e, di norma, tramite gli usuali canali di posta elettronica ordinaria, oltre che attraverso la convocazione di incontri periodici (anche per via telematica) finalizzati alla condivisione delle tematiche di interesse.

In ASPAL sono presenti **due tipologie di Referenti**.

I **Referenti PCT di sede centrale** svolgono funzioni di supporto nei confronti dei Dirigenti e dei funzionari dei servizi di appartenenza, nonché di informativa nei confronti del Responsabile per la prevenzione della corruzione e per la trasparenza, al fine di rafforzare il monitoraggio delle attività poste in essere dalla Direzione generale e dai servizi e facilitare la divulgazione degli adempimenti favorendone l'assolvimento.

I Referenti di sede centrale relativamente alla struttura organizzativa di appartenenza vengono individuati con nota protocollata del Direttore del servizio di appartenenza o del Direttore generale per la Direzione generale.

La nomina di figure trasversali ai servizi della sede centrale, non coincidenti con i coordinatori, facilita una collaborazione ampia e proficua con il RPCT e con l'Ufficio a suo supporto, permettendo di lavorare in sinergia e di raggiungere dei livelli elevati di consapevolezza della materia.

I **Referenti di sede territoriale**, coincidono con i [coordinatori e le coordinatrici pro tempore dei CPI](#), poiché tali figure possiedono piena conoscenza dei processi svolti al suo interno e interloquiscono costantemente con il Servizio coordinamento dei servizi territoriali e governance e con il Referente del servizio per la risoluzione di eventuali criticità.

I Referenti di sede territoriale svolgono tutti quei compiti finalizzati a consentire la piena divulgazione delle informazioni in materia di trasparenza e prevenzione della corruzione, fungendo da tramite fra i colleghi della propria sede CPI e il RPCT.

Inoltre i Dirigenti, coordinatori, responsabili di procedimento hanno un ruolo determinante nel contrasto e nella prevenzione dei fenomeni corruttivi.

Nello specifico, i Dirigenti, i coordinatori, i responsabili di procedimento:

- partecipano al processo di gestione del rischio e concorrono alla definizione di misure idonee a prevenire e contrastare i fenomeni di corruzione e a controllarne il rispetto da parte dei dipendenti dell'ufficio cui sono preposti;
- forniscono al RPCT e ai referenti le informazioni richieste e collaborano con il RPCT nello svolgimento delle sue funzioni, in particolare in ordine alle attività di monitoraggio connesse alla compiuta attuazione delle misure anticorruzione previste nella sezione anticorruzione;
- provvedono al monitoraggio delle attività a più elevato rischio corruttivo, nell'ambito dell'ufficio cui sono preposti, disponendo, con provvedimento motivato, la rotazione del personale nei casi di avvio di procedimenti penali o disciplinari per condotte di natura corruttiva;
- osservano le misure contenute nella sezione anticorruzione.

I Dirigenti, più nello specifico:

- vigilano sull'osservanza del Codice di comportamento e verificano le ipotesi di violazione;
- vigilano sull'osservanza delle specifiche norme in materia di anticorruzione;



- garantiscono, ai sensi dell'art. 43, co. 3, del d.lgs. 33/2013, il tempestivo e regolare flusso informativo dei dati, documenti e informazioni detenuti dall'ufficio cui sono preposti, da pubblicare a fini di trasparenza, nel rispetto dei termini stabiliti dalla legge;
- trasmettono ai fini della pubblicazione i documenti e le informazioni contenute nell'art. 14 del d.lgs. n. 33/2013.

I Dirigenti hanno, inoltre, le responsabilità di carattere generale (civile, penale, amministrativo-contabile e dirigenziale), nonché quelle specificamente discendenti dalla normativa anticorruzione, come la responsabilità disciplinare, in caso di violazione delle misure di prevenzione previste dal Piano (art.1, comma 14, L.190/2012) e degli obblighi prescritti dal Codice di comportamento del personale della Regione. In fase di progettazione delle misure di prevenzione della corruzione, la collaborazione di tutti i dipendenti dell'amministrazione riveste fondamentale importanza per consentire al RPCT e all'organo di vertice di definire misure concrete e sostenibili, anche da un punto di vista organizzativo, entro tempi ben definiti.

L'art. 8 del D.P.R. 62/2013 contiene il dovere per i dipendenti di prestare la loro collaborazione al RPCT e di rispettare le prescrizioni contenute nella sezione anticorruzione. La violazione da parte dei dipendenti dell'amministrazione delle misure di prevenzione della corruzione previste dal PIAO costituisce illecito disciplinare (legge 190/2012, art. 1, co. 14).

Il coinvolgimento dei **dipendenti** va, pertanto, assicurato in termini sia di partecipazione attiva al processo di autoanalisi organizzativa e di mappatura dei processi, che in sede di definizione delle misure di prevenzione e di attuazione delle stesse. Ciò è decisivo per assicurare la qualità della sezione 2.3 del PIAO e delle relative misure.

Tale organizzazione permette un'azione sinergica tra l'organo di vertice, tutto il personale inclusi i Dirigenti, il RPCT e la rete dei referenti in vista della redazione di una strategia di prevenzione della corruzione omogenea e condivisa.

3. Obiettivi strategici individuati dall'Organo di Indirizzo e programmazione per il triennio 2024 – 2026.

Gli obiettivi strategici in materia di trasparenza e di prevenzione della corruzione vengono individuati per il Sistema Regione, di cui l'ASPAL fa parte, dal Presidente della Regione Autonoma della Sardegna.

Con la [delibera n. 2/4 del 17.01.2023](#), la Giunta Regionale ha definito degli obiettivi strategici per la prevenzione della corruzione e la trasparenza per il Sistema regione, in conformità al Piano Nazionale Anticorruzione (PNA) 2022.

Tali obiettivi costituiscono le linee di indirizzo alle quali l'Amministrazione, gli enti, le agenzie, le aziende e gli istituti regionali del sistema Regione devono conformarsi per la redazione della Sezione rischi corruttivi e trasparenza del Piano integrato di attività e di organizzazione (PIAO), di cui all'art. 6 del D.L. 9 giugno 2021, n. 80.

Si riporta di seguito il report sullo stato di attuazione degli obiettivi previsti in ASPAL per il 2024, in relazione a ciascun obiettivo strategico e del correlato obiettivo di valore pubblico e la programmazione per le annualità successive.

Obiettivo strategico

Progressivo rafforzamento dell'analisi dei rischi e delle misure di prevenzione con riguardo alla gestione dei fondi europei e del PNRR, alla gestione degli appalti pubblici e alla selezione del personale.



Obiettivo di valore pubblico

Sviluppare la responsabilità verso il contesto territoriale.

Per l'anno 2024 è stata programmata la formazione specialistica per l'area di rischio "selezione del personale". La formazione ha lo scopo di formare il personale nella mappatura del processo, nell'individuazione di eventuali criticità e delle misure di prevenzione. Non è stato possibile attuare l'azione entro il 31.12.2024 per le modifiche organizzative intervenute; pertanto la formazione relativa alla selezione del personale viene riprogrammata e inserita all'interno del piano triennale della formazione e la sua attuazione viene posticipata al 31.12.2025.

Per il 2025 viene inoltre riprogrammata la formazione specialistica sull'area di rischio "Gestione dei fondi europei / Procedure dei fondi strutturali e dei fondi nazionali per le politiche di coesione" e per la "gestione delle procedure PNRR". La formazione dovrà formare il personale nella mappatura del processo, nell'individuazione di eventuali criticità e delle misure di prevenzione. Anche tale formazione è stata inserita all'interno del piano triennale della formazione.

Obiettivo strategico

Sviluppo di una logica integrata tra trasparenza e anticorruzione, ciclo della performance e sistemi di controllo interni, mediante consolidamento del processo integrato di programmazione e monitoraggio, implementazione di un sistema di indicatori e adozione di sistemi digitalizzati.

Obiettivo di valore pubblico ASPAL

Sviluppare la responsabilità verso il contesto territoriale.

Per l'anno 2024 è stata programmata la formazione specialistica sulla "Mappatura dei processi integrata PIAO-PNA 2022 e monitoraggio integrato" ma non è stato possibile attuare l'azione entro il 31.12.2024 per le modifiche organizzative intervenute. Pertanto tale formazione è oggetto di riprogrammazione e la sua attuazione viene posticipata al 31.12.2025.

L'erogazione di tale formazione risulta particolarmente importante poiché permette di rafforzare la capacità di analisi delle partizioni organizzative ASPAL e di partecipare attivamente alla strategia di prevenzione della corruzione dell'Agenzia.

Nel primo semestre del 2023 è stato creato dall'Ufficio di supporto del RPCT il software per la mappatura dei processi, l'analisi e la ponderazione del rischio e il monitoraggio delle misure, sulla base delle indicazioni dei PNA ANAC, attualmente ancora in uso.

Nel corso del 2024, a seguito delle criticità riscontrate nella gestione e nell'utilizzo del software da parte dei servizi, è emersa la necessità di acquistare un nuovo applicativo che tenga conto della mutata realtà organizzativa dell'ASPAL, dei cambiamenti normativi e che sia dotato di un servizio di manutenzione evolutivo.

Programmazione delle azioni anno 2025

Attività	Responsabili	Output
Acquisto di un software per la mappatura dei processi, l'analisi e la ponderazione del rischio e il monitoraggio delle misure, sulla base	RPCT	Utilizzo dell'applicativo a regime entro il 2026.



delle indicazioni dei PNA ANAC		
--------------------------------	--	--

Obiettivo strategico

Incremento dei livelli di trasparenza e accessibilità delle informazioni da parte degli stakeholder, sia interni che esterni, anche favorendone la partecipazione in fase di elaborazione della strategia di prevenzione della corruzione mediante l'adozione di specifiche soluzioni innovative.

Obiettivo di valore pubblico

Sviluppare la responsabilità verso il contesto territoriale.

Per l'anno 2024 non è stato possibile svolgere l'attività preliminare di "Gestione della condivisione pubblica della sezione 2.3 del PIAO con gli stakeholders attraverso Format digitali" prevista nel PIAO 2024, a causa della mutata organizzazione dell'Ufficio RPCT.

Si riprogramma l'azione per l'anno 2025.

Obiettivo strategico

Miglioramento continuo della chiarezza e conoscibilità della sezione Amministrazione Trasparente, potenziando l'informatizzazione e l'organizzazione dei flussi informativi, la comunicazione interna ed esterna e il livello di trasparenza del sito istituzionale con specifico riferimento agli interventi attuativi del PNRR.

Obiettivo di valore pubblico

Sviluppare la responsabilità verso il contesto territoriale

Programmazione delle azioni anno 2024 e 2025

Attività	Responsabili	Output
Aggiornamento della sezione PNRR	Direttori di servizio che gestiscono Fondi PNRR	Presenza dei dati aggiornati trimestralmente.

L'obiettivo è stato raggiunto nel 2024, attraverso la pubblicazione nella sezione Altri contenuti "PNRR" di Amministrazione trasparente il link al cruscotto di monitoraggio.

Obiettivo strategico.

Promozione di strumenti di condivisione di esperienze e buone pratiche nell'ambito del sistema Regione e degli enti e organismi controllati, partecipati e vigilati dall'Amministrazione.

Obiettivo di valore pubblico

Sviluppare la responsabilità verso il contesto territoriale

Tale obiettivo è stato raggiunto nel 2024 attraverso la partecipazione alle attività di collaborazione proposte dal RPCT RAS.



Obiettivo strategico

Coordinamento della strategia di prevenzione della corruzione con quella di prevenzione del riciclaggio e del finanziamento del terrorismo.

Obiettivo valore pubblico

Sviluppare la responsabilità verso il contesto territoriale

Tale obiettivo non è stato raggiunto nel 2024, per modifiche organizzative interne all'ASPAL.

Si riprogramma per l'annualità 2025, attraverso le seguenti attività.

Attività	Responsabili	Output
Individuazione di un referente per l'antiriciclaggio da parte di ciascun direttore ASPAL	Direttori di servizio che gestiscono i seguenti procedimenti: a) procedimenti finalizzati all'adozione di provvedimenti di autorizzazione o concessione; b) procedure di scelta del contraente per l'affidamento di lavori, forniture e servizi secondo le disposizioni di cui al codice dei contratti pubblici; c) procedimenti di concessione ed erogazione di sovvenzioni, contributi, sussidi, ausili finanziari, nonché attribuzioni di vantaggi economici di qualunque genere a persone fisiche ed enti pubblici e privati.	Comunicazione alla DG e al RPCT dei nominativi entro il 2025
Istituzione della rete dei referenti	DG	Determinazione di nomina dei referenti con atto del DG entro il 2025
Erogazione della Formazione al gestore delle segnalazioni, personale a suo supporto, rete dei referenti, altro personale eventualmente individuato dalla DG e dai direttori di servizio.	Dirigente RU	Entro il 2025

Programmazione delle azioni anno 2026

Attività	Responsabili	Output
Individuazione di un software per la gestione dell'antiriciclaggio	Gestore delle segnalazioni	Presentazione del Software individuato alla DG e ai direttori di servizio entro il 2026
Richiesta di acquisizione del software per la gestione dell'antiriciclaggio	Gestore delle segnalazioni	Protocollo nota entro il 2026
Acquisizione del software per la gestione dell'antiriciclaggio	Direttore servizio acquisizioni bene, servizi, forniture	Determinazione di acquisizione entro il 2026



Attività	Responsabili	Output
Utilizzo a pieno regime del software	Gestore delle segnalazioni Direttori di servizio competenti per materia Referenti anticiclaggio Tutti i dipendenti se di competenza	Entro il 31.12.2026

Per quanto riguarda il collegamento tra gli obiettivi strategici collegati alla performance si rimanda alla sezione 2.2 del presente PIAO.

4. Il contesto esterno.

L'analisi del contesto esterno viene riportata all'interno dell'**Allegato 6_ Analisi del contesto esterno** e la valutazione dell'impatto del contesto esterno ed interno sull'ASPAL sarà oggetto di analisi nel paragrafo 6. "Valutazione di impatto del contesto esterno ed interno".

5. Analisi del contesto interno

5.1. La mappatura dei processi 2024.

Uno degli aspetti fondamentali dell'analisi del contesto interno è l'attività di mappatura dei processi, consistente nella individuazione e analisi dei processi organizzativi. L'ASPAL già negli anni precedenti ha già proceduto all'attività di mappatura in linea con quanto previsto dall'ANAC, un obiettivo è di mappare ed analizzare l'intera attività svolta dall'amministrazione al fine di identificare aree che, in ragione della natura e della peculiarità dell'attività stessa, risultino potenzialmente esposte a rischi corruttivi, in modo da poter prevedere le misure di contenimento del rischio.

Per una descrizione dettagliata del lavoro svolto dal RPCT in stretta collaborazione delle partizioni organizzative ASPAL per la mappatura dei processi, l'analisi del rischio e l'individuazione delle misure di prevenzione della corruzione, si rimanda all'allegato 6 "METODOLOGIA_ ANALISI DEL RISCHIO."

Il RPCT per l'analisi dell'area di rischio "Contratti pubblici" ha supportato il Servizio sicurezza dei luoghi di lavoro, forniture e manutenzioni dei beni mobili e immobili nell'aggiornamento della mappatura dei processi di acquisizione tenuto conto delle modifiche intervenute in seguito al "Nuovo codice dei contratti pubblici" e alle indicazioni dell'ultimo aggiornamento al PNA. Ciò costituiva anche un OGO previsto nella sezione 2.2 del PIAO 2024 "Rafforzare la rispondenza della mappatura, analisi dei rischi e delle misure di prevenzione individuate in ASPAL alle prescrizioni dei PNA ANAC", che è stato raggiunto da parte del Servizio sicurezza dei luoghi di lavoro, forniture e manutenzioni dei beni mobili e immobili.

Inoltre, sempre con riferimento all'OGO sopra citato, ha supportato anche il Servizio risorse umane e formazione per la mappatura del processo selezione del personale, che ha ugualmente raggiunto l'obiettivo.

Nel corso del 2024, anche tenendo conto dell'obiettivo strategico contenuto nella Delibera di Giunta n. 2/4 del 17 gennaio 2023 "Sviluppo di una logica integrata tra trasparenza e anticorruzione, ciclo della performance e sistemi di controllo interni, mediante consolidamento del processo integrato di programmazione e monitoraggio, implementazione di un sistema di indicatori



e adozione di sistemi digitalizzati.” , l'Ufficio RPCT ha proseguito con la digitalizzazione delle mappature dei processi attraverso l'utilizzo del software in uso Office365 e dei vari applicativi ad esso connessi che ha permesso l'importazione delle mappature preesistenti, previa analisi della correttezza con le partizioni ASPAL competenti per processo, che nel corso dell'anno non hanno subito variazioni. Inoltre, sono stati mappati nuovi processi e sono stati aggiornati alcuni processi interservizi, imputando a ciascuna partizione organizzativa le attività di propria competenza.

I processi che sono stati mappati ex novo riguardano la Direzione Generale, il Servizio Risorse Umane e Formazione e il servizio Sistemi Informativi, affari legali, anticorruzione e controlli.

CODICE	PROCESSO	SERVIZIO	AREA DI RISCHI
25_005	RACCORDO CON GLI AMBITI TERRITORIALI	DIREZIONE GENERALE	Funzionamento amministrativo
25_008	MASTER E TIROCINI	Servizio risorse Umane - Settore Formazione	Acquisizione e gestione personale
25_009	FASCICOLO FORMATIVO DEL PERSONALE	Servizio risorse Umane - Settore Formazione	Acquisizione e gestione personale
25_010	PROCEDURE DI ASSESSMENT	Servizio risorse Umane - Settore Formazione	Acquisizione e gestione personale
25_011	FORMAZIONE E BENESSERE ORGANIZZATIVO	Servizio risorse Umane - Settore Formazione	Acquisizione e gestione personale
25_012	APPLICAZIONE REGOLAMENTO	Servizio risorse Umane - Settore Formazione	Acquisizione e gestione personale
25_013	REDAZIONE DEL PIANO FORMATIVO DEL'ASPAL	Servizio risorse Umane - Settore Formazione	Acquisizione e gestione personale
25_014	GESTIONE DEL PIANO FORMATIVO DEL'ASPAL	Servizio risorse Umane - Settore Formazione	Acquisizione e gestione personale
25_015	GESTIONE CONTABILE PROCESSO ELABORAZIONE BUSTE PAGA	Servizio risorse Umane - Settore Gestione economica	Acquisizione e gestione personale
25_016	GESTIONE DELLA RISOLUZIONE DI UN RAPPORTO DI LAVORO	Servizio risorse Umane - Settore Gestione economica	Acquisizione e gestione personale
25_017	GESTIONE CONTABILE DEL DIPENDENTE	Servizio risorse Umane - Settore Gestione economica	Acquisizione e gestione personale
25_018	GESTIONE TRATTAMENTO ACCESSORO, RENDIMENTO E PERFORMANCE	Servizio risorse Umane - Settore Gestione economica	Acquisizione e gestione personale
25_019	GESTIONE TRATTAMENTO ACCESSORO E RISULTATO DIRIGENTI	Servizio risorse Umane - Settore Gestione economica	Acquisizione e gestione personale
25_020	CONTO ANNUALE	Servizio risorse Umane - Settore Gestione economica/Gestione Giuridica	Acquisizione e gestione personale



CODICE	PROCESSO	SERVIZIO	AREA DI RISCHI
25_021	AUTORIZZAZIONI EC L.104/92 E D.LGS 151/01	Servizio risorse Umane - Settore Gestione Giuridica	Acquisizione e gestione personale
25_022	PROCEDURA DI ATTIVAZIONE ASPETTATIVE	Servizio risorse Umane - Settore Gestione Giuridica	Acquisizione e gestione personale
25_023	CONCESSIONE DEI BENEFICI PER IL DIRITTO ALLO STUDIO	Servizio risorse Umane - Settore Gestione Giuridica	Acquisizione e gestione personale
25_024	GESTIONE MALATTIA DEL DIPENDENTE	Servizio risorse Umane - Settore Gestione Giuridica	Acquisizione e gestione personale
25_025	ACQUISIZIONE RISORSE UMANE_INQUADRAMETNI CONTRATTUALI	Servizio risorse Umane - Settore Gestione Giuridica	Acquisizione e gestione personale
25_026	GESTIONE SEGNALAZIONI MEDICO COMPETENTE	Servizio risorse Umane - Settore Gestione Giuridica	Acquisizione e gestione personale
25_029	GESTIONE MATERNITA'	Servizio risorse Umane - Settore Gestione Giuridica	Acquisizione e gestione personale
25_030	GESTIONE INFORTUNI	Servizio risorse Umane - Settore Gestione Giuridica	Acquisizione e gestione personale
25_031	GESTIONE PROGRESSIONI ORIZZONTALI	Servizio risorse Umane - Settore Gestione Giuridica	Acquisizione e gestione personale
25_032	PIANO DEL FABBISOGNO DEL PERSONALE	Servizio risorse Umane - Settore Gestione Giuridica	Acquisizione e gestione personale
25_033	CONTROLLI EX ART 14 L.R 5/2016	servizio Sistemi Informativi- Settore Giuridico	Controlli, verifiche ispezioni e sanzioni
25_034	RICORSO GERARCHICO	servizio Sistemi Informativi- Settore Giuridico	Controlli, verifiche ispezioni e sanzioni

I processi che sono stati oggetto di aggiornamento riguardano:

- l'area di rischio "Contratti Pubblici", per la quale si è provveduto all'individuazione dei rischi connessi all'applicazione del "nuovo codice sui contratti pubblici" e a quelli relativi alla gestione delle procedure PNRR.
- il processo "Avviamenti a selezione" per il quale sono stati identificati i ruoli e rischi ripartendoli tra sede centrale e CPI.



- il processo “Tirocini con e senza finanziamento” per il quale sono stati identificati i ruoli e rischi ripartendoli tra sede centrale e CPI

CODICE	PROCESSO	SERVIZIO	AREA DI RISCHI
25_001	ACQUISIZIONE BENI E SERVIZI	Servizio Sicurezza settore acquisti	contratti pubblici
25_002	APPALTI E LAVORI	Servizio Sicurezza settore beni immobili appalti e lavori	contratti pubblici
25_006	AVVIAMENTI A SELEZIONE	Servizio Coordinamento delle aree territoriali – settore servizi alle PA	Provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari senza effetto economico diretto ed immediato per il destinatario
25_006	TIROCINI CON E SENZA FINANZIAMENTO	Servizio Coordinamento delle aree territoriali – settore servizi al cittadino	Provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari senza effetto economico diretto ed immediato per il destinatario

Nel processo di analisi del rischio i principali interlocutori sono stati i Dirigenti, i Responsabili di settore e i Responsabili di procedimento, nonché i Referenti PCT di sede centrale, con il coinvolgimento di tutto il personale assegnato ai servizi e con il supporto costante da parte dell'Ufficio RPCT, dove richiesto, attraverso attività di affiancamento sia a distanza che in presenza in tutte le fasi dell'analisi e della gestione del rischio.

L'attività di mappatura ha interessato tutti i Servizi e tutti i processi/procedimenti, indipendentemente della loro classificazione nelle aree a rischio ANAC, sulla base delle risultanze del monitoraggio, che verrà esplicitato nel successivo paragrafo.

I numeri dei processi mappati e/o aggiornati per il triennio 2025 – 2027 sono esposti nella seguente tabella.

Partizione organizzativa ASPAL	N. Processi mappati/aggiornati per il triennio 2024 – 2026
Direzione generale	7
Servizio sicurezza dei luoghi di lavoro, forniture e manutenzioni dei beni mobili e immobili	9
Servizio bilancio e rendicontazione	18
Servizio risorse umane e formazione	23
Servizio coordinamento attività territoriali	17
Servizio progetti su base regionale e comunitaria	7
Servizio sistemi informativi, affari legali, anticorruzione e controlli	26
Servizio politiche a favore di soggetti a rischio	8



Partizione organizzativa ASPAL	N. Processi mappati/aggiornati per il triennio 2024 – 2026
di esclusione	

Analisi delle violazioni del codice di comportamento.

Con riferimento alle violazioni del codice di comportamento nell'anno 2024, l'UPD ASPAL ha rappresentato all'Ufficio RPCT quanto segue:

- segnalazioni pervenute all'Ufficio procedimenti disciplinari: una;
- procedimenti disciplinari avviati pendenti: uno;
- servizio di riferimento: Servizio Risorse Umane e Formazione;
- infrazione contestata: "essersi rivolto a X con toni irrispettosi, offensivi e provocatori";
- stato del procedimento: archiviazione del procedimento disciplinare.

Si registra una diminuzione delle violazioni rispetto all'anno precedente.

Analisi delle segnalazioni whistleblowing.

Con riferimento alle segnalazioni in materia di whistleblowing, nel corso del 2024 sono pervenute all'Ufficio RPCT n. 3 segnalazioni, che si sono concluse tutte con l'archiviazione per manifesta infondatezza delle stesse.

5.2. Monitoraggio delle misure previste nella sezione 2.3 del PIAO 2022 – 2024.

Il monitoraggio sullo stato di attuazione delle misure nella sezione 2.3 del PIAO è lo strumento per verificare che cosa l'amministrazione sia concretamente in grado di attuare, in termini di prevenzione dei comportamenti corruttivi.

L'attività di aggiornamento e di monitoraggio della sezione 2.3 anticorruzione sono strettamente interconnesse tra di loro, poiché permettono di effettuare gli opportuni aggiustamenti alle modifiche normative e organizzative intervenute.

La sezione anticorruzione è stata oggetto di monitoraggi costanti da parte del RPCT e del suo Ufficio allo scopo di accertare la corretta applicazione delle misure predisposte, secondo le modalità e nei tempi previsti, nonché per valutare la reale efficacia delle stesse. I monitoraggi sono stati effettuati tramite l'applicativo al 30.06. e al 30.09 del 2024.

Il punto di forza principale è rappresentato dalle costanti interlocuzioni tra i servizi e il RPCT e il suo Ufficio, nonché dall'implementazione del sistema informatico sperimentato nel corso degli anni 2023 e 2024 in sede di monitoraggio che permettono di avere dei feedback in tempo reale sulle possibili criticità nell'attuazione delle misure e per predisporre eventuali aggiustamenti.

L'attività di mappatura e di monitoraggio con l'utilizzo del sistema implementato con Office365 ha comunque evidenziato alcune criticità, poiché l'applicativo impegna quasi totalmente l'intera attività lavorativa di un'unica risorsa e presenta dei vuoti informativi che devono essere colmati con attività manuali. Per questo motivo, il RPCT intende nel corso del 2025 prevedere l'acquisizione di un nuovo applicativo che possa sostituire quello in uso e che tenga conto del nuovo assetto organizzativo che sarà attuato con la riorganizzazione.



Al monitoraggio sono seguiti degli incontri con i referenti PCT dei servizi, al fine di verificare la fattibilità di determinate misure, ed effettuare una programmazione efficace ed in linea con le altre sezioni del PIAO.

Dal monitoraggio è emerso un buon livello del rispetto delle misure previste dal PIAO e degli obblighi di trasparenza; nel complesso sia le misure generali che quelle specifiche presentano un discreto grado di attuazione.

6.-Valutazione di impatto del contesto esterno ed interno

Dall'analisi del contesto interno ed esterno emerge il verificarsi di fenomeni che si concretizzano spesso in pressioni provenienti dall'esterno e nella permanenza in posizioni di monopolio di potere per un periodo di tempo eccessivamente lungo, anche per il fatto che l'ASPAL è un ente che fa parte del sistema regione. Tali fenomeni possono avere un impatto sull'attività svolta dall'Agenzia che, com'è noto, si occupa della gestione delle politiche attive del lavoro, che in Sardegna, per le caratteristiche morfologiche ed economiche dell'isola, incontra rilevanti difficoltà derivanti dalla limitata disponibilità della risorsa "lavoro".

È stato già posto in evidenza all'interno dell'analisi del contesto esterno il fatto che l'ASPAL è un organismo tecnico della Regione Sardegna e che le sue funzioni ed attività sono esercitate in conformità alla programmazione regionale e agli indirizzi deliberati dalla Giunta regionale. L'erogazione dei servizi per il lavoro e la gestione delle misure di politica attiva, nonché tutti gli altri compiti in materia di lavoro sono connessi alle funzioni e ai compiti della Regione disciplinati dalla L.R. 17 maggio 2016 n. 9, nonché ad un livello ancora più elevato, dall'ANPAL e dal Ministero del lavoro e delle politiche sociali.

Inoltre, uno dei ruoli fondamentali dell'Agenzia nel mercato del lavoro sardo è la gestione di avvisi pubblici e accordi e l'erogazione di sovvenzioni, contributi ed incentivi economici alle imprese private per l'attuazione delle politiche del lavoro.

Il contesto esterno ha avuto un ruolo rilevante nella gestione dei procedimenti ASPAL, quali ad esempio le attività affidate con deliberazioni della Giunta Regionale, che hanno avuto un impatto anche nel contesto interno, che rende sempre più marcata l'esigenza di una nuova organizzazione maggiormente rispondente alle esigenze del territorio di riferimento.

L'interazione dell'Agenzia con i soggetti indicati nell'analisi del contesto esterno, la frequenza della suddetta interazione nonché l'incidenza degli interessi e i fini specifici perseguiti, in forma singola o associata, dai soggetti coinvolti, sono tutti elementi che hanno inciso significativamente nell'elaborazione della metodologia utilizzata per effettuare l'analisi del rischio. Quest'ultima si basa sull'applicazione del principio di prudenza, come già meglio esplicitato nell'analisi del contesto interno, per poter ricomprendere gli eventi imprevedibili che derivano dall'andamento del mercato del lavoro, che di per sé è influenzato da innumerevoli variabili.

Relativamente alle possibili posizioni di monopolio di potere dovute dalla permanenza nello stesso ruolo per un tempo eccessivamente lungo l'ASPAL, fin dalla sua istituzione, ha favorito scelte organizzative che permettessero lo svolgimento delle stesse professionalità in contesti differenti. Tale situazione ha interessato sia le sedi territoriali dei CPI, sia la sede centrale.

Dall'analisi svolta anche per l'anno 2024 sulle posizioni organizzative nonché sui dirigenti, si conferma che, al momento, in ASPAL non sono state rilevate criticità particolari riguardo alla rotazione del personale all'interno dei servizi e dei settori.



Inoltre, la riorganizzazione contribuirà alla programmazione di tale misura, oltre al consueto monitoraggio che svolgerà il RPCT in merito all'attuazione della stessa.

Per quanto riguarda le attività di erogazione di sovvenzioni, contributi economici alle imprese al fine di ridurre le possibilità di riciclo del denaro derivante da attività illecite, è emersa la necessità anche in ASPAL di rafforzare le attività interne per la "prevenzione dell'utilizzo del sistema finanziario a scopo di riciclaggio dei proventi di attività criminose e di finanziamento del terrorismo", previste dal Decreto del Ministero dell'interno del 25 settembre 2015 attuativo del D.lgs. n. 231/2007: "Attuazione della direttiva 2005/60/CE concernente la prevenzione dell'utilizzo del sistema finanziario a scopo di riciclaggio dei proventi di attività criminose e di finanziamento del terrorismo nonché della direttiva 2006/70/CE che ne reca misure di esecuzione".

Si è pertanto deciso di riprogrammare anche per il 2025 le relative azioni ai fini del raggiungimento dell'obiettivo strategico dato dalla Delibera di Giunta n. 2/4 del 17 gennaio 2023 "Coordinamento della strategia di prevenzione della corruzione con quella di prevenzione del riciclaggio e del finanziamento del terrorismo."

Si è già posto in evidenza nel precedente PIAO come dal 2022 sia iniziata un'attività di collaborazione tra il RPCT ASPAL e la RPCT RAS e i rispettivi uffici a loro supporto, anche attraverso la partecipazione a gruppi di lavoro.

È da sottolineare come la collaborazione ed il confronto tra il RPCT ASPAL ed il RPCT RAS e i rispettivi uffici di supporto sono in ogni caso estesi a tutte le attività riguardanti l'anticorruzione e la trasparenza, allo scopo di gestire in maniera omogenea e proficua la strategia della prevenzione della corruzione nel sistema regione.

Il lavoro svolto dal RPCT RAS sull'analisi del rischio corruttivo e la predisposizione delle schede di gestione del rischio corruttivo sono alla base del lavoro di semplificazione che nel corso di quest'anno ha permesso all'Ufficio RPCT ASPAL di snellire il contenuto della sezione e rappresentare in modo più chiaro e sintetico le Misure Generali di prevenzione dei rischi corruttivi adottate in ASPAL.



Parte Seconda - La misura della trasparenza

Premessa

All'interno della presente sezione sono state individuate misure e strumenti attuativi degli obblighi di trasparenza e di pubblicazione previsti dalla normativa vigente, intesi ad assicurare la regolarità e la tempestività dei flussi informativi ai sensi degli articoli 10 e 43, co. 3 del D.lgs. n. 33/2013.

Si è provveduto ad aggiornare l'Allegato 4 contenente gli obblighi di pubblicazione con i soggetti responsabili dell'individuazione/ elaborazione/ trasmissione/ pubblicazione dei dati e delle informazioni sulla base delle indicazioni contenute nel PNA ANAC 2022.

Con il Piano nazionale anticorruzione 2022 era stato disciplinato ex novo l'elenco degli obblighi di pubblicazione della Sezione "Amministrazione trasparente" Sottosezione "Bandi di gara e contratti" (allegato 9). A seguito dell'entrata in vigore del D.lgs 36/2023, articoli 28 e 224, comma 4, dal 1° gennaio 2024 è mutato profondamente anche il sistema della trasparenza dei contratti pubblici per la quale ora *"fanno fede i dati trasmessi alla Banca dati nazionale dei contratti pubblici presso l'ANAC, la quale assicura la tempestiva pubblicazione sul proprio portale dei dati ricevuti, anche attraverso la piattaforma unica della trasparenza, e la periodica pubblicazione degli stessi in formato aperto"* e *"gli obblighi di pubblicazione ... si intendono assolti attraverso l'invio dei medesimi dati alla Banca dati nazionale dei contratti pubblici presso l'ANAC e alla banca dati delle amministrazioni pubbliche ... limitatamente alla parte lavori."* Le indicazioni sulle modalità di assolvimento degli obblighi di trasparenza sono contenute nel provvedimento ANAC n. 264 del 20/06/2023 che prevede, in linea generale, la trasmissione dei dati alla BDNCP tramite la piattaforma di approvvigionamento digitale in uso all'Amministrazione e l'unico obbligo per le stazioni appaltanti di pubblicare in Amministrazione Trasparente (AT), sottosezione Bandi di gara e contratti, lo specifico link tramite il quale si accede alla sezione della BDNCP dove sono pubblicate. Continuano invece a dover essere pubblicati nella sezione "Bandi" del sito istituzionale – anche dopo il 1° gennaio 2024 – tutti gli atti, i dati e le informazioni che non devono essere comunicati alla BDNCP e che sono puntualmente elencati nell'Allegato 1 alla richiamata Delibera ANAC n. 264 del 20/06/2023.

Infine, con la Delibera n. 495 del 25 settembre 2024 l'ANAC ha fornito delle importanti indicazioni per le Pubbliche Amministrazioni per la gestione della sezione "Amministrazione Trasparente" dei portali istituzionali, in un'ottica di semplificazione delle attività di pubblicazione e consultazione dei dati, mediante approvazione di schemi di pubblicazione.

Gli schemi in questione fanno riferimento agli obblighi di pubblicazione relativi all'utilizzo delle risorse pubbliche, all'organizzazione, ai controlli su attività e organizzazione per i quali è concesso alle amministrazioni/enti un periodo transitorio di 12 mesi, per procedere all'aggiornamento delle sezioni di Amministrazione Trasparente rispetto ai predetti schemi.

La delibera, inoltre, ha reso disponibili ulteriori dieci schemi non ancora definitivamente approvati, per una sperimentazione su adesione spontanea nel periodo transitorio di 1 anno.

1. Obiettivi strategici.

L'obiettivo strategico individuato con la Delibera di Giunta n. 2/4 del 17.01.2023 prevedeva il "Miglioramento continuo della chiarezza e conoscibilità della sezione Amministrazione Trasparente, potenziando l'informatizzazione e l'organizzazione dei flussi informativi, la comunicazione interna ed esterna e il livello di trasparenza del sito istituzionale con specifico riferimento agli interventi attuativi del PNRR."



La sezione PNRR, all'interno della sezione Altri contenuti, è stata messa online nel mese di dicembre 2023.

Per il 2024 era stato prevista come azione l'aggiornamento della sezione PNRR con la presenza dei dati aggiornati trimestralmente. Tale azione è stata realizzata mediante l'inserimento nella relativa sezione del cruscotto denominato "Cruscotto PRP CPI" che consente la consultazione del monitoraggio sia procedurale che finanziario del Piano di Potenziamento.

Inoltre, nel 2024 è stato previsto l'OGO "Rispettare la tempistica delle pubblicazioni obbligatorie", con responsabilità a carico di tutte le partizioni organizzative dell'ASPAL. L'obiettivo concerne il miglioramento continuo della chiarezza e conoscibilità della sezione Amministrazione Trasparente del sito istituzionale, attraverso il potenziamento dell'informatizzazione e dell'organizzazione dei flussi informativi, della comunicazione interna ed esterna e del livello di trasparenza, con specifico riferimento agli interventi attuativi del PNRR. Tale obiettivo è stato raggiunto nel corso dell'anno.

2. I soggetti responsabili e la gestione dei flussi informativi.

Il sistema organizzativo per la gestione dei flussi informativi è orientato sempre più ad un'ottica di maggior responsabilizzazione dei Servizi.

La responsabilità della pubblicazione dei dati e delle informazioni, previste nell'Allegato 4, compete al direttore della struttura organizzativa responsabile della loro elaborazione, nei tempi in esso previsti, nel formato richiesto dal D.lgs. 33 del 2013 e s.m.i., oscurando, laddove necessario, i dati personali non pertinenti o, se sensibili o giudiziari, non indispensabili rispetto alle specifiche finalità di trasparenza.

Al RPCT è assegnato un ruolo di coordinamento e di monitoraggio sull'effettiva pubblicazione, senza sostituirsi agli uffici, nell'elaborazione, pubblicazione dei dati e delle informazioni.

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.

Ciò attraverso un monitoraggio su base periodica che varia a seconda della tipologia dei dati come indicato nell'Allegato 4, mediante riscontro tra quanto trasmesso e pubblicato e quanto previsto nel PIAO.

La gestione degli adempimenti relativi agli obblighi di pubblicazione nella sezione Amministrazione trasparente del sito è effettuata attraverso l'utilizzo di applicativi e attualmente sono informatizzate le pubblicazioni relative agli artt. 14 – 15 - 22 – 23 - 26 e 27.

Per quanto riguarda gli obblighi di pubblicazione concernenti l'art.14 del D.lgs. 33/2013, con il presente aggiornamento la pubblicazione di tali dati verrà effettuata dall'Ufficio del RPCT, che si occupa anche di effettuare i controlli sulle dichiarazioni di inconferibilità e di incompatibilità.

Al fine di agevolare l'attività di controllo e monitoraggio del RPCT ciascun servizio, dopo aver effettuato la pubblicazione, informerà tempestivamente il RPCT della stessa, rispettando le scadenze indicate nell' Allegato.

Per il 2025 si prevede di acquistare un software per la gestione della trasparenza, date le criticità riscontrate nella gestione attuale delle pubblicazioni su amministrazione trasparente.

Il software permetterà di avere una maggiore accessibilità ai dati da parte dei cittadini e una semplificazione interna per quanto riguarda il caricamento del singolo dato da parte dei soggetti responsabili delle pubblicazioni.



3. Attuazione degli obblighi di trasparenza e monitoraggio

L'Allegato 4 contiene l'organigramma della trasparenza, che individua, in relazione a ciascun adempimento previsto dal D.lgs. 33/2013, il responsabile dell'elaborazione del dato, il responsabile della trasmissione e quello della pubblicazione che materialmente provvede alla pubblicazione sul portale dell'Amministrazione.

È stata riscontrata una diffusa difficoltà di consultazione del sito web dell'Amministrazione. Al fine di garantire il rispetto della trasparenza a 360 gradi, uno degli obiettivi principali di ASPAL sarà quello di garantire una migliore fruibilità delle informazioni pubblicate, anche al di là dei meri obblighi normativi di cui al D.Lgs. 33/2013.

Attualmente le pubblicazioni vengono effettuate mediante l'utilizzo di applicativi che comportano incertezze e potenziali margini di errore concernenti la modalità di pubblicazione, la durata e la completezza del dato pubblicato, con conseguente appesantimento dell'attività del RPCT e dell'Ufficio di supporto che deve occuparsi di verificarne la correttezza e fornire i necessari chiarimenti.

L'Amministrazione si doterà, dunque, di un applicativo dedicato che consentirà l'abilitazione diretta del responsabile dell'elaborazione del dato relativamente alla pubblicazione di riferimento e la semplificazione delle procedure. Al fine di garantire la conoscenza in merito alla funzionalità dell'applicativo sarà prevista la pianificazione della necessaria formazione del personale responsabile delle pubblicazioni, sotto il profilo sia tecnico che normativo.

Il RPCT e l'Ufficio di supporto effettuano il monitoraggio, mediante verifica periodica, del rispetto degli obblighi di pubblicazione, continueranno a fornire supporto agli uffici per la gestione delle criticità operative rilevate e monitorano l'esito delle stesse.

4. Accesso civico semplice e accesso civico generalizzato.

L'ASPAL ha adottato il Regolamento in materia di accesso documentale, accesso civico semplice e accesso civico generalizzato, approvato con determinazione del Commissario straordinario n. 2271 del 21 dicembre 2020, successivamente modificato con determinazione n. 69 del 14 gennaio 2021.

Tale Regolamento disciplina, in un quadro organico e unitario, le modalità di esercizio, di esclusione e differimento dei seguenti diritti: a) accesso agli atti e ai documenti amministrativi, c.d. accesso documentale; b) accesso civico semplice, da parte di chiunque ne abbia interesse (ai sensi dell'art. 5, co. 1, d.lgs. n. 33/2013), a documenti, informazioni e dati soggetti ad un obbligo di pubblicazione; c) accesso civico generalizzato, ossia il diritto di chiunque, ai sensi dell'art. 5, c. 2 dello stesso decreto trasparenza, di accedere a dati e documenti ulteriori rispetto a quelli sottoposti ad obbligo di pubblicazione.

Inoltre, in data 16 febbraio 2022 con Delibera n.5/30 la Giunta regionale ha adottato una nuova direttiva in materia di diritto di accesso: "Direttiva in materia di diritto di accesso ai sensi della legge 7 agosto 1990, n. 241, del decreto legislativo 14 marzo 2013, n. 33 e del decreto legislativo 25 maggio 2016, n. 97. Altre tipologie di accesso.", contenente in allegato la Direttiva in materia di accesso agli atti; le Linee guida sul calcolo dei costi di riproduzione e diritti di ricerca e visura dei dati e documenti oggetto delle richieste di accesso; il modello unico per le richieste di accesso ai documenti, dati e informazioni. Tale Direttiva ed i suoi allegati si applicano anche all'ASPAL.



Al fine di agevolare l'esercizio del diritto di accesso e monitorare l'attuazione della disciplina in materia, è istituito presso l'ASPAL un registro delle richieste presentate per tutte le tipologie di accesso. Le istanze di accesso sono inserite, in ordine cronologico, nel "Registro degli accessi", così come richiesto dalle Linee guida ANAC FOIA (delibera n. 1309/2016), pubblicato nella sezione Amministrazione trasparente-altri contenuti-accesso civico della legge 7 agosto 1990, n. 241.

5. Trasparenza e tutela dei dati personali.

Ai sensi del Regolamento (UE) 2016/679 del Parlamento Europeo e del Consiglio del 27 aprile 2016 (di seguito GDPR) e nel Codice in materia di protezione dei dati personali come modificato dal decreto legislativo 10 agosto 2018, n. 101, il trattamento dei dati personali è consentito unicamente se ammesso da una norma di legge o, nei casi previsti dalla legge, di regolamento. Pertanto, la pubblicazione dei dati in "Amministrazione trasparente" è effettuata previa verifica dell'esistenza di uno specifico obbligo di pubblicazione previsto dal D.lgs. n. 33/2013 o da altre fonti normative. Anche in questi casi, tuttavia, deve essere assicurato il rispetto dei principi di liceità, correttezza, trasparenza, minimizzazione, esattezza, integrità, adeguatezza, pertinenza e limitazione a quanto necessario rispetto alle finalità del trattamento.

Come è noto il GDPR ha introdotto, tra l'altro, la figura del Responsabile della protezione dei dati (RPD). Tale figura rappresenta un punto di riferimento per il RPCT, a cui chiedere supporto – art. 39, 1 comma, lett a) del GDPR -nell'ambito di un rapporto di collaborazione interna fra gli uffici. Ai sensi dell'art. 25 del GDPR, il titolare del trattamento è tenuto a porre in essere «misure tecniche e organizzative adeguate per garantire che siano trattati per impostazione predefinita (privacy by default) solo i dati necessari per ogni specifica finalità del trattamento»; inoltre, lo stesso deve mettere «in atto misure tecniche e organizzative adeguate, quali la pseudonimizzazione, volta ad attuare in modo efficace i principi di protezione dei dati, la minimizzazione [...]». L'ASPAL con Det. 825 del 7.04.2022, ha provveduto alla nomina del RPD, che coincide con quello individuato per la Regione Autonoma della Sardegna. I suoi riferimenti sono pubblicati nella sezione Amministrazione trasparente del sito ASPAL- altri contenuti- protezione dei dati personali.

Infine, 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 il Registro delle attività di trattamento dei dati personali ASPAL. Anche le attività del RPCT e del personale a suo supporto sono state mappate all'interno del Registro, e per ogni trattamento sono stati individuati anche i soggetti autorizzati.



Sezione 3: ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO

Sezione 3.1: Organizzazione

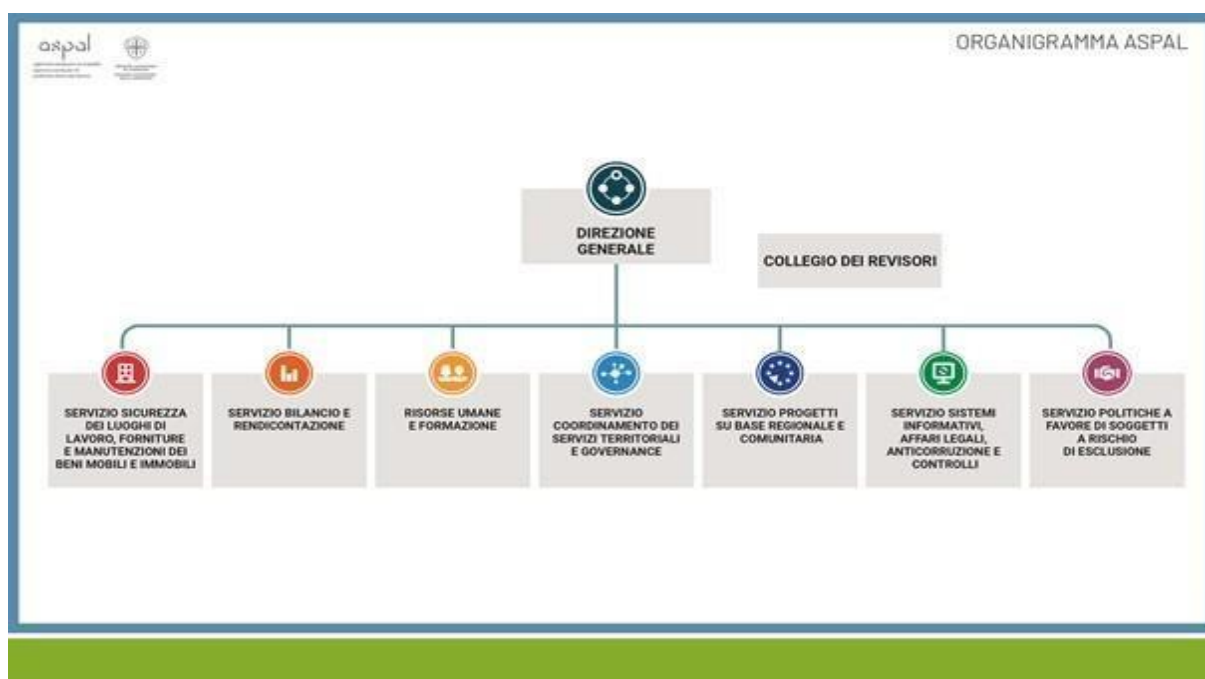
Organigramma di ASPAL

Con la DGR 26/15 del 05.07.2021 è stato nominato l'attuale Direttore Generale dell'ASPAL.

Così come stabilito dall'art. 15, comma 1 della L.R. 9/2016, è presente il Collegio dei Revisori, costituito con Decreto del Presidente della Regione n. 53 del 12.05.2020, ex DGR 52/15 del 23.12.2019 e DGR 19/16 del 10.04.2020, il cui incarico ha durata quinquennale e risulta composto da un Presidente e due Componenti.

L'articolazione organizzativa attuale dell'ASPAL è quella stabilita dalle DGR 36/7 e 37/12 del giugno 2016 ed è strutturata in una Direzione Generale e in sette Servizi, come schematizzato di seguito:

Figura 1 – Organigramma ASPAL



1 Livelli di responsabilità organizzativa

Con la Determinazione del Direttore Generale n. 69/ASPAL del 27.01.2017 sono state definite le funzioni dei Servizi, confermate e in parte integrate e modificate in riferimento agli attuali Dirigenti con la Determinazione della Direttrice Generale n. 628/ASPAL del 18.03.2022 così come illustrato nella Tabella successiva.



Tabella 2 – Funzionigramma ASPAL

SERVIZIO	FUNZIONI
COORDINAMENTO DEI SERVIZI TERRITORIALI E GOVERNANCE	Coordinamento, con competenza territoriale regionale, degli uffici territoriali dell'ASPAL (Centri per l'impiego - CPI) e loro gestione organizzativa e regolamentazione del funzionamento e delle attività; corretto funzionamento dei CPI al fine di assicurare l'erogazione omogenea dei livelli essenziali delle prestazioni (LEP) dei servizi per il lavoro in tutto il territorio regionale; attuazione delle politiche attive del lavoro gestite dai CPI ed, in particolare modo, promozione dei servizi e delle politiche pensati in favore del mondo produttivo regionale, gestiti dai Centri; corretta informazione e divulgazione a livello territoriale di tutti i servizi e le politiche erogate; governance dei CPI, in coordinamento con gli altri servizi dell'ASPAL, in relazione sia alla gestione organizzativa delle risorse assegnate sia all'analisi della performance organizzativa ed individuale
PROGETTI SU BASE REGIONALE E COMUNITARIA	gestione degli interventi delegati all'ASPAL dalla G.R. nell'ambito della programmazione unitaria, a valere su fondi regionali, nazionali e comunitari; partecipazione, in coerenza con le linee strategiche della Direzione Generale, a reti di partenariato internazionale e attività di fund raising; progettazione e gestione di progetti finalizzati alla sperimentazione di Politiche attive del lavoro sulla base delle indicazioni strategiche della Direzione generale; gestione organizzativa delle risorse assegnate e analisi della performance organizzativa ed individuale.
POLITICHE A FAVORE DI SOGGETTI A RISCHIO DI ESCLUSIONE	Programmazione, attuazione e gestione di politiche sociali finalizzate all'inserimento lavorativo dei soggetti a rischio di esclusione sociale, in coerenza con la pianificazione nazionale e regionale ed in collaborazione con gli Enti locali, le organizzazioni del Terzo settore e tutti i soggetti interessati allo sviluppo di tali politiche; programmazione, attuazione e gestione, con un'articolazione territoriale, delle attività inerenti l'inserimento lavorativo dei lavoratori con disabilità, come disciplinato dall'art. 19 della L.R. 9/2016; programmazione, attuazione e gestione, con un'articolazione territoriale, delle attività inerenti la sperimentazione innovativa per la messa a sistema dei Servizi di Mediazione interculturale; gestione organizzativa delle risorse assegnate e analisi della performance organizzativa ed individuale
SICUREZZA DEI LUOGHI DI LAVORO, FORNITURE E MANUTENZIONI DEI BENI MOBILI E IMMOBILI	Programmazione, istruttoria e predisposizione di tutti gli atti e gli adempimenti relativi agli appalti ed alle stipule dei relativi contratti a vantaggio di tutta la struttura; gestione del patrimonio dei beni mobili e immobili dell'ASPAL a livello logistico e manutentivo; inventario di tutti i beni dell'ASPAL; sicurezza nei luoghi di lavoro; gestione organizzativa delle risorse assegnate e analisi della performance organizzativa ed individuale
BILANCIO E RENDICONTAZIONE	Gestione del bilancio e dei rendiconti consuntivi; gestione della contabilità economica, finanziaria e patrimoniale dell'Agenzia; adempimenti contabili e tributari; rapporti con il Tesoriere e gli Assessorati competenti, anche in merito agli adempimenti di cui alla L.R. 14/95; rendicontazione degli interventi affidati all'ASPAL e flussi amministrativo-documentali relativi; implementazione dei rendiconti finanziari su SIL e tutti gli atti amministrativi inerenti; attività di certificazione della spesa su FSE, gestione dei rapporti con gli organi di controllo esterni e gestione delle attività connesse finalizzate ai controlli; gestione organizzativa delle risorse assegnate e analisi della performance organizzativa ed individuale.
RISORSE UMANE E FORMAZIONE	Gestione delle risorse umane sia dal punto di vista amministrativo sia contrattuale; gestione del sistema di elaborazione dei cedolini relativi agli stipendi per tutto il personale ASPAL; sviluppo delle risorse umane anche dal punto di vista formativo; costruzione di un sistema di welfare aziendale in funzione del miglioramento del benessere organizzativo; gestione delle relazioni sindacali e della contrattazione decentrata; programmazione e gestione delle attività formative interne, obbligatorie e non, e di quelle richieste da soggetti esterni sulle tematiche della realizzazione delle politiche attive del lavoro; gestione delle attività relative all'Ufficio procedimenti disciplinari; gestione organizzativa delle risorse assegnate e analisi della performance organizzativa ed individuale
SISTEMI INFORMATIVI, AFFARI LEGALI, ANTICORRUZIONE E CONTROLLI	Gestione delle infrastrutture informatiche e dei sistemi informativi interni dell'ASPAL e loro integrazione; integrazione fra il sistema informativo ASPAL e quelli di altri soggetti impegnati nella gestione delle politiche attive del lavoro; responsabile della Transizione Digitale e della nomina degli amministratori di sistema e relativo monitoraggio delle attività; gestione dei flussi documentali e corretta conservazione degli atti e dei documenti; responsabilità degli archivi fisici e digitali dell'ASPAL; Ufficio Relazioni con il Pubblico; regolamentazione e gestione, a vantaggio di tutta l'ASPAL, dell'istruttoria e della predisposizione di tutti gli atti e gli adempimenti relativi ai procedimenti di precontenzioso e contenzioso; predisposizione, attuazione e monitoraggio del Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione e per la Trasparenza e coordinamento della rete interna dei referenti; controlli amministrativi di legge sulle dichiarazioni sostitutive e controlli di primo livello di pertinenza ASPAL; gestione organizzativa delle risorse assegnate e analisi della performance organizzativa ed individuale



Inoltre, ciascun servizio è articolato in settori/uffici così come di seguito indicato

Tabella 3 – Articolazione Servizi ASPAL

Servizio	Funzioni/Settori
DIREZIONE GENERALE	SEGRETERIA AMMINISTRATIVA SEGRETERIA TECNICA OSSERVATORIO DEL MERCATO DEL LAVORO PROGRAMMAZIONE COMUNICAZIONE SUPERVISIONE TERRITORIALE
SICUREZZA DEI LUOGHI DI LAVORO, FORNITURE E MANUTENZIONI DEI BENI MOBILI E IMMOBILI	ACQUISTI DI BENI E SERVIZI PATRIMONIO BENI IMMOBILI, APPALTI DI LAVORI SICUREZZA DEI LUOGHI DI LAVORO CONTABILE
BILANCIO E RENDICONTAZIONE	CICLO ATTIVO E PASSIVO CONTABILITÀ INTEGRATA E BILANCIO RENDICONTAZIONE
RISORSE UMANE E FORMAZIONE	FORMAZIONE E SVILUPPO ORGANIZZATIVO GESTIONE ECONOMICA DEI RAPPORTI DI LAVORO GESTIONE GIURIDICA DEI RAPPORTI DI LAVORO E SERVIZI AL PERSONALE
COORDINAMENTO DEI SERVIZI TERRITORIALI E GOVERNANCE	COORDINAMENTO DEI SERVIZI ALLE IMPRESE EROGATI DAI CPI COORDINAMENTO DEI SERVIZI ALLE PA EROGATI DAI CPI COORDINAMENTO DEI SERVIZI AL CITTADINO EROGATI DAI CPI GOVERNANCE DELLE STRUTTURE TERRITORIALI CENTRO PER L'IMPIEGO ALES CENTRO PER L'IMPIEGO ALGHERO CENTRO PER L'IMPIEGO ASSEMINI CENTRO PER L'IMPIEGO BONORVA CENTRO PER L'IMPIEGO BOSA CENTRO PER L'IMPIEGO CAGLIARI CENTRO PER L'IMPIEGO CARBONIA CENTRO PER L'IMPIEGO CASTELSARDO CENTRO PER L'IMPIEGO CUGLIERI CENTRO PER L'IMPIEGO GHILARZA CENTRO PER L'IMPIEGO IGLESIAS CENTRO PER L'IMPIEGO ISILI CENTRO PER L'IMPIEGO LANUSEI-TORTOLI CENTRO PER L'IMPIEGO MACOMER



Servizio	Funzioni/Settori
	CENTRO PER L'IMPIEGO MOGORO CENTRO PER L'IMPIEGO MURAVERA CENTRO PER L'IMPIEGO NUORO CENTRO PER L'IMPIEGO OLBIA CENTRO PER L'IMPIEGO ORISTANO CENTRO PER L'IMPIEGO OZIERI CENTRO PER L'IMPIEGO QUARTU SANT'ELENA CENTRO PER L'IMPIEGO SAN GAVINO MONREALE CENTRO PER L'IMPIEGO SANLURI CENTRO PER L'IMPIEGO SASSARI CENTRO PER L'IMPIEGO SENORBI' CENTRO PER L'IMPIEGO SINISCOLA CENTRO PER L'IMPIEGO SORGONO CENTRO PER L'IMPIEGO TEMPIO PAUSANIA CENTRO PER L'IMPIEGO TERRALBA
PROGETTI SU BASE REGIONALE E COMUNITARIA	GARANZIA GIOVANI E POLITICHE ATTIVE SETTORIALI POLITICHE INTERNAZIONALI PROGETTI REGIONALI E FONDI SIE
SISTEMI INFORMATIVI, AFFARI LEGALI, ANTICORRUZIONE E CONTROLLI	FLUSSI DOCUMENTALI GIURIDICO-AMMINISTRATIVO SISTEMI INFORMATIVI URP
POLITICHE A FAVORE DI SOGGETTI A RISCHIO DI ESCLUSIONE	COLLOCAMENTO MIRATO E GESTIONE L. 68/1999 INTERVENTI DI INCLUSIONE SOCIALE PROMOZIONE INSERIMENTO LAVORATIVO CATEGORIE DEBOLI PRESSO LE IMPRESE

È in atto un processo di riorganizzazione con una proposta di aumento delle posizioni dirigenziali e dei settori.

3 Altre eventuali specificità del modello organizzativo ed eventuali interventi che assicurino la coerenza con gli obiettivi di valore pubblico

L'ASPAL è presente su tutto il territorio Regionale con 29 Centri per l'Impiego, a cui vanno aggiunte ulteriori 10 sedi decentrate e una sede centrale articolata in 2 sedi.



Figura 2: Rappresentazione e ubicazione sedi nel territorio regionale della Sardegna



La presenza capillare nel territorio permette una maggior facilità di accesso ai servizi da parte degli utenti e di rispondere alle richieste di cittadini e imprese in tutto il territorio regionale.



Sezione 3: ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO

Pari opportunità ed equilibrio di genere - Piano di azioni positive 2025-2027

Premessa

Con il presente piano e in continuità con le azioni positive intraprese nel triennio precedente, ASPAL esplicita le azioni positive finalizzate all'attuazione dei principi di parità e pari opportunità, maggior benessere lavorativo, conciliazione dei tempi di vita e di lavoro e contrasto alle discriminazioni.

La normativa in materia di parità si è progressivamente evoluta introducendo un ampliamento delle garanzie, oltre che per le discriminazioni legate al genere, anche ad ogni altra forma di discriminazione che possa discendere da tutti quei fattori di rischio più volte enunciati dalla normativa comunitaria quali l'età, l'orientamento sessuale, l'origine etnica, la disabilità etc.

La valorizzazione delle competenze e delle differenze nonché il benessere organizzativo sono anch'essi elementi fondamentali che migliorano la qualità del lavoro del personale e accrescono conseguentemente l'efficienza e l'efficacia delle organizzazioni pubbliche così come il servizio reso alla cittadinanza e alle imprese.

In coerenza con questi principi e finalità, le azioni positive delineate nei successivi paragrafi sono parte integrante di un insieme di azioni strategiche, inserite in una visione complessiva di sviluppo dell'organizzazione, anche attraverso la valorizzazione delle persone e delle loro competenze. In quest'ottica, il piano delle azioni positive è da considerarsi costantemente *in progress*.

Il piano delle azioni positive vuole essere uno strumento volto a eliminare gli ostacoli che si frappongono alla realizzazione delle pari opportunità di lavoro tra uomini e donne e mira alla realizzazione di una situazione di uguaglianza sostanziale di genere nel mondo del lavoro, nonché di una situazione di maggior benessere e soddisfazione del personale.

Il presente documento si pone in continuità con le azioni intraprese, sviluppate e realizzate nel triennio precedente e contiene aggiornamenti e proposte tesi al conseguimento degli obiettivi prefissati.

1 Finalità

Le azioni positive previste dal presente piano sono dirette a soddisfare le seguenti finalità:

- favorire la parità di trattamento sul lavoro e la cultura delle pari opportunità all'interno dell'Agenzia, anche riequilibrando le opportunità e valorizzando le differenze;
- garantire la promozione del benessere organizzativo, anche rispetto ai temi di conciliazione tempi di vita e tempi di lavoro;
- innalzare il livello di qualità dell'azione amministrativa, in virtù della realizzazione di un ambiente di lavoro favorevole alla valorizzazione e alla tutela delle persone.



Tali azioni sono volte, tra l'altro, alla creazione di pari condizioni, tra donne e uomini, nelle diverse fasi dell'accesso, dell'avanzamento di carriera e nella formazione professionale, nonché alla creazione di misure volte a:

- sensibilizzare e valorizzare le azioni di cura di genere e le politiche di conciliazione vita lavoro, quali la creazione di spazi dedicati alla cura, all'allattamento ed intrattenimento dei bambini, fruibili sia dal personale che dall'utenza dell'agenzia e la possibilità di riservare dei posti auto alle donne in stato di gravidanza in prossimità della sede lavorativa;
- facilitare il ruolo delle donne nel mondo del lavoro attraverso la concessione di orari particolari e del part-time che consentano al personale di conciliare le attività lavorative con quelle di cura.

2 Analisi dei dati del personale ASPAL in ottica di genere

Al fine di pianificare una strategia tesa al conseguimento delle pari opportunità tra uomini e donne è necessario che le Amministrazioni abbiano consapevolezza del fenomeno della parità di genere al proprio interno attraverso un'attenta osservazione dello stato dell'arte in tema di gender balance⁸, così come suggerito dalle Linee Guida sulla "Parità di genere nell'organizzazione e gestione del rapporto di lavoro con le pubbliche amministrazioni"⁹ del Dipartimento della Funzione Pubblica.

Per la stesura della presente sezione del PIAO, ASPAL ha condotto un'analisi di contesto del suo personale, con il proposito di esaminarne i dati in un'ottica di genere. La fotografia della sua popolazione al 31 dicembre 2024 restituisce la situazione di seguito descritta.

La presenza femminile rappresenta complessivamente il 61% (pari a 542 unità) del totale (pari a 784 unità¹⁰) ed è così distribuita nei diversi Servizi dell'Agenzia:

SERVIZIO	Num. F	Num. M	TOTALE	% F su Tot	% M su Tot
DIREZIONE GENERALE	7	9	16	44%	56%
SICUREZZA LUOGHI LAVORO, FORNITURE E MANUTENZIONI BENI MOBILI E IMMOBILI	21	33	54	39%	61%
BILANCIO E RENDICONTAZIONE	10	7	17	59%	41%
RISORSE UMANE E FORMAZIONE	19	8	27	70%	30%
COORDINAMENTO SERVIZI TERRITORIALI E GOVERNANCE	365	139	504	72%	28%
PROGETTI SU BASE REGIONALE E COMUNITARIA	71	16	87	82%	18%
SISTEMI INFORMATIVI, AFFARI LEGALI, ANTICORRUZIONE E CONTROLLI	28	14	42	67%	33%

⁸ Equilibrio di genere; partecipazione paritaria di donne e uomini in tutti gli ambiti di vita, soprattutto lavorativi

⁹ Emanate il 6 ottobre 2022 dal Dipartimento della Funzione Pubblica, di concerto con quello per le Pari Opportunità, in attuazione di quanto previsto dall'art. 5 d.l. 30 aprile 2022, n. 36 (PNRR).

¹⁰ Il personale che presta servizio è costituito dai dipendenti e dai dirigenti in forza, inclusi i comandati/assegnati IN. Sono esclusi i dipendenti assegnati in comando OUT, il personale di cui alla L.R. 3/2008, il personale in somministrazione e quello in aspettativa.



POLITICHE A FAVORE DI SOGGETTI A RISCHIO ESCLUSIONE	21	16	37	57%	43%
Totale personale che presta servizio in ASPAL	542	242	784	61%	39%

Con riferimento al 2024, la fascia più popolata per le donne è quella tra i 45 e i 54 anni (circa il 45%) mentre la fascia d'età inferiore ai 35 anni rappresenta circa il 2,5% della popolazione ASPAL, valore decresciuto a seguito della mobilità con cessione del contratto dell'ultimo anno. Coerentemente con i dati relativi all'intera popolazione ASPAL, la presenza femminile rappresenta la maggioranza con oltre il 60% del totale, contro un residuo 39% di quella maschile.

L'unica fascia d'età in cui la presenza maschile (56%) supera quella femminile risulta essere quella over 64.

Se si osserva la distribuzione relativamente alle categorie giuridiche, è possibile notare che, con eccezione delle categorie A e B ove si riscontra una perfetta parità, le donne sono sempre in netta maggioranza rispetto agli uomini, coerentemente con i dati globali dell'Agenzia, e in maniera più netta nella categoria D, in cui le donne raggiungono il 74% rispetto al totale.

Per quanto riguarda la distribuzione degli incarichi si può notare come la presenza femminile, anche in questo caso sia prevalente, in coerenza con i dati relativi a tutto il personale:

TIPOLOGIA INCARICO	Num. F	num M	TOTALE	% F su Tot	% M su Tot
ALTA PROFESSIONALITA'	25	15	40	63%	38%
NON COMPORTANTE	71	31	102	70%	30%
COORDINAMENTO	35	18	53	66%	34%
Totale	131	64	195	64%	36%

Con riferimento alla fruizione degli istituti volti alla conciliazione tra vita e lavoro per l'anno 2024, così come riportato nella tabella sottostante, si rileva come a usufruirne sia in prevalenza il personale femminile.

Il numero di donne che richiedono i congedi parentali e i congedi previsti dalle leggi 104/1992 e 151/2001 è nettamente superiore al numero dei colleghi uomini, a conferma del fatto che le donne si facciano maggior carico dei compiti di cura:

TIPOLOGIA MISURE DI CONCILIAZIONE	Num. F	Num. M	TOTALE	% F su Tot	% M su Tot
PART TIME	9	0	19	100%	0%
ORARIO PARTICOLARE	2	0	2	100%	0%
CONGEDI PARENTALI	80	21	101	79%	21%
LEGGE 151	12	3	15	80%	20%
LEGGE 104	105	40	145	72%	28%
AGL	548	237	785	70%	30%

Dalla tabella emerge inoltre come il regime di impiego part-time (100%) e la richiesta di orario particolare (100%) siano del tutto appannaggio femminile mentre il ricorso allo strumento del lavoro agile è coerente con i dati relativi a tutto il personale (70%).

3 Monitoraggio delle azioni positive attuate nel 2024

Nel corso del 2024 ASPAL ha attuato una serie di misure a favore di tutto il personale, volte al



raggiungimento di una situazione di uguaglianza fra uomini e donne nell'accesso alle opportunità promosse dall'Agenzia, nonché allo sviluppo, alla crescita e alla valorizzazione delle sue risorse umane.

Sono stati individuati tre ambiti prioritari di intervento necessari al benessere personale e professionale dei lavoratori e delle lavoratrici:

- il lavoro agile come strumento di conciliazione;
- il benessere organizzativo e la valorizzazione delle risorse umane;
- il miglioramento dell'ambiente fisico di lavoro.

3.1 Il Lavoro Agile come strumento di conciliazione

Nel 2024 in ASPAL è stata garantita l'attenzione ai bisogni di conciliazione tra vita e lavoro del personale armonizzando i tempi di vita familiare e lavorativa per tutti i lavoratori e le lavoratrici che abbiano compiti di cura in qualità di genitori o prestatori di assistenza, attraverso l'introduzione o l'implementazione di misure coerenti ai loro bisogni, di supporto alla genitorialità e alla disabilità e per la parità di genere. La percentuale minima di accesso al lavoro agile è attualmente al 30%: la percentuale di accesso può essere elevata dai direttori di servizio tenuto conto delle esigenze organizzative e della necessità di garantire la piena funzionalità dei servizi, con particolare riferimento ai servizi all'utenza. La percentuale di lavoratori che nel 2024 hanno avuto accesso al lavoro agile è stata del 95%, nel rispetto del principio di prevalenza del lavoro in presenza e della normativa vigente in materia.

3.2 Il benessere organizzativo e la valorizzazione delle risorse umane

Relativamente a quest'ambito si sottolineano le seguenti azioni:

3.2.1 Sportello di counseling psicologico

Il Servizio Risorse Umane e Formazione ha attivato uno sportello di ascolto e counseling psicologico online per il personale ASPAL. Questo spazio di consulenza individuale è dedicato all'analisi e al supporto delle problematiche relazionali, motivazionali e psicologiche che i dipendenti possono incontrare sia nell'ambiente lavorativo che nella sfera personale.

3.2.2 Ferie e permessi solidali²⁰

Con il fine di instaurare un clima aziendale positivo anche attraverso i valori condivisi di responsabilità e solidarietà, ASPAL ha adottato l'"*Accordo per la disciplina delle ferie e dei riposi solidali a favore del personale dell'ASPAL*", di cui all'art. 39, comma 14, del C.C.R.L. (v. Repertorio n. 126/2024 - CNV).

3.2.3. Assessment

Nel corso del 2024 sono proseguite le attività di assessment delle competenze tecniche e trasversali presenti in ASPAL. La valutazione è stata condotta attraverso due metodologie distinte: l'assessment in autovalutazione (*appraisal*) e l'assessment con colloquio in presenza e successiva restituzione dei risultati.

Questa attività, finalizzata alla definizione del sistema professionale ASPAL, ha coinvolto un ulteriore gruppo di circa 200 dipendenti, distribuiti come segue:



- 74 dipendenti della Sede Centrale e dei Centri per l'Impiego di Assemini, Cagliari, Carbonia, Isili e Muravera;
- 84 dipendenti dei Centri per l'Impiego di Alghero, Castelsardo, Sassari (compresa la sede di Porto Torres), Tempio Pausania e Olbia (compresa la sede di Palau);
- 27 dipendenti dei Centri per l'Impiego di Oristano, Mogoro, Terralba, Senorbì, Ales e Ghilarza;
- 16 dipendenti dei Centri per l'Impiego di Oristano, Mogoro, Senorbì, Sanluri e San Gavino Monreale.

3.2.4. Formazione del personale

Rappresentando la formazione del personale uno strumento indispensabile per lo sviluppo e la crescita delle competenze del capitale umano, ASPAL ha erogato numerose attività formative che hanno coinvolto a diversi livelli tutto il personale, alle quali si sono affiancate altre attività promosse e/o gestite da altri enti. L'obiettivo era adeguare le competenze trasversali del personale, nonché apportare e mantenere un adeguato livello di aggiornamento su specifiche aree tematiche, incluse le competenze in materia di sicurezza sui luoghi di lavoro, trasparenza e prevenzione della corruzione nella P.A e privacy secondo la normativa vigente.

Per un'analisi più dettagliata di tutte le azioni formative erogate nel corso del 2024 si rimanda alla sottosezione 3.2 relativa ai fabbisogni di personale del presente PIAO.

Sempre al fine di valorizzare le competenze del personale dipendente, nonché lo sviluppo di un maggior senso di appartenenza, è stata avviata la prima edizione del percorso formativo "*Formazione Formatori*", finalizzato ad ampliare l'utilizzo delle competenze interne nell'ambito della formazione e a favorire la creazione di gruppi di lavoro dedicati.

3.2.5 Percorso di certificazione Family audit

Nel 2024 ASPAL ha avviato il percorso di certificazione Family Audit, uno strumento manageriale che attesta l'impegno delle organizzazioni nell'adozione di misure per il bilanciamento vita-lavoro del personale. Questa certificazione si basa su un processo partecipato di analisi dei bisogni di conciliazione.

L'obiettivo per il 2025 è proseguire l'implementazione delle misure necessarie per ottenere la certificazione, rafforzando una gestione delle risorse umane attenta alle esigenze di conciliazione, all'inclusione, alle pari opportunità e al benessere lavorativo e familiare.

ASPAL, prima struttura del sistema della Regione Autonoma della Sardegna a intraprendere questo percorso, considera la conciliazione vita-lavoro un elemento strategico per il miglioramento del benessere organizzativo.

3.3 Miglioramento dell'ambiente fisico di lavoro

In funzione del considerevole aumento della dotazione organica di personale avvenuto negli ultimi anni, ASPAL ha programmato all'interno del Piano straordinario di Potenziamento dei Centri per l'Impiego un'articolata linea di intervento contenente svariate misure significative a tutte le sue strutture e infrastrutture con il fine di migliorarne l'accessibilità e la fruibilità a cittadini e personale dipendente.



Nel corso del 2024 sono proseguiti i diversi interventi infrastrutturali e impiantistici e sono stati acquistati e installati nuovi arredi e/o sedute in diversi CPI su tutto il territorio regionale.

Per quanto riguarda l'infrastruttura informatica, in linea con le attività previste nel Piano di Potenziamento dei CPI, è stata messa in esercizio tutta l'infrastruttura informatica prevista nei progetti che ha consentito di unificare il sistema informativo dell'Agenzia eliminando apparati obsoletti e rumorosi. Prosegue la migrazione (attualmente al 66%) al cloud tramite l'applicativo Teams che agevola l'attività in gruppi con la condivisione di tutta la documentazione di lavoro disponibile anche fuori dall'ufficio. Per la dotazione informatica degli utenti sono state distribuite a tutta l'Agenzia le cuffie wireless. Tutti i CPI sono stati dotati di un sistema di videoconferenza altamente tecnologico che consente interventi da remoto, lezioni e, data la mobilità, il trasporto e utilizzo dello stesso in locali non sufficientemente attrezzati.

4 Azioni progettuali 2025-2027 per ambito di intervento

Nel triennio di programmazione 2025- 2027 ASPAL si impegna a promuovere una cultura orientata alle pari opportunità, alla non discriminazione e al rispetto della diversità, alla conciliazione tra i tempi di vita e di lavoro e al benessere organizzativo e alla crescita professionale del personale, in continuità con le azioni positive intraprese nel triennio precedente, così come da Piano integrato delle attività e organizzazione 2024-2026.

Al tal fine si esplicitano di seguito gli obiettivi specifici che si intendono perseguire e le azioni positive che si prevede di realizzare, suddivise in 3 ambiti di intervento, tenendo conto delle proposte formulate dal CUG (Comitato Unico di Garanzia) dell'Assessorato degli affari generali, personale e riforma della Regione Autonoma della Sardegna e delle disposizioni contenute nelle Linee Guida sulla "Parità di genere nell'organizzazione e gestione del rapporto di lavoro con le pubbliche amministrazioni" del Dipartimento della Funzione Pubblica.

I tre ambiti di intervento individuati sono:

- a. Pari opportunità**
- b. Conciliazione tempi di vita e lavoro**
- c. Benessere organizzativo**

a. Pari opportunità

ASPAL intende sviluppare una cultura orientata alle pari opportunità, garantendo l'assenza di ogni forma di discriminazione nell'accesso al lavoro, nel trattamento e nelle condizioni di lavoro, nella formazione professionale, nelle promozioni e nella sicurezza sul lavoro, e intende altresì sviluppare una forte identità organizzativa attraverso il riconoscimento e la valorizzazione delle diversità derivanti dall'eterogeneo background di provenienza del suo personale.

Obiettivo 1

Promuovere e diffondere le informazioni e le buone prassi riguardanti le pari opportunità, la non discriminazione e il rispetto della diversità.

Azione positiva 1 - Organizzare al proprio interno corsi di informazione e sensibilizzazione destinati al personale, volti a contrastare stereotipi e pregiudizi



ASPAL intende implementare e valorizzare azioni di parità, di pari opportunità e di contrasto ad ogni tipo di discriminazione a favore di tutto il personale, con particolare attenzione al raggiungimento di una situazione di uguaglianza sostanziale fra uomini e donne nell'accesso alle opportunità promosse dall'Agenzia.

A tal fine organizzerà al suo interno percorsi di informazione e sensibilizzazione rivolti al personale, con l'intento di promuovere una cultura orientata alle pari opportunità.

Azione positiva 2 - Organizzare al proprio interno corsi di formazione al fine di introdurre la figura del Diversity manager¹¹

Oggi è fondamentale prevedere all'interno di ogni organizzazione la figura professionale del Diversity manager che promuova le politiche e le pratiche di inclusione e che permetta ad ogni lavoratore e lavoratrice di esprimere al massimo le sue potenzialità, conferendo anche notevoli benefici all'ente di appartenenza.

ASPAL organizzerà pertanto dei corsi specifici mirati alla formazione del Diversity Manager, che abbracceranno alcuni temi di primo rilievo all'interno del contesto lavorativo, quali l'età e le generazioni, il genere, l'identità e l'orientamento sessuale, l'etnia e la cultura, la disabilità, la maternità e la paternità, il benessere e le condizioni di salute, la conciliazione vita privata e lavorativa, il background professionale.

Azione positiva 3 - Organizzare al proprio interno dei corsi di formazione di Comunicazione pubblica e linguaggio di genere e predisporre linee guida linguistiche.

ASPAL si impegna a eliminare ogni forma di discriminazione di genere negli atti, nella documentazione, nella modulistica e nella comunicazione istituzionale, inclusa la comunicazione via web, proponendo dei corsi di formazione specifici che forniscano al personale gli strumenti necessari per contrastare gli stereotipi di genere nel linguaggio e predisponendo delle linee guida per un uso corretto della lingua italiana.

Azione positiva 4 - Implementare gli strumenti informatici a supporto delle persone con disabilità visiva.

Così come disposto dalle Linee Guida sull'accessibilità degli strumenti informatici emanate dall'AGID¹², le pubbliche amministrazioni devono dotarsi di ausili tecnici ed informatici che si adattino alle esigenze di lettura delle persone con disabilità visiva.

ASPAL si impegna pertanto a rendere più accessibile il proprio sistema informatico attraverso l'implementazione di tecnologie assistive, configurazioni e postazioni di lavoro particolari a disposizione delle persone con disabilità visiva, affinché i servizi e le informazioni siano da queste agevolmente fruibili.

b. Conciliazione tempi di vita e lavoro.

¹¹ Il Diversity manager è colui che all'interno delle organizzazioni si occupa della valorizzazione della diversità all'interno di un'azienda, supportando diversi stili di vita e rispondendo alle esigenze di ogni persona.

¹² Agenzia per l'Italia digitale, all' art. 11 della L. 4/2004.



L'attenzione al tema della conciliazione dei tempi di vita e di lavoro da parte delle organizzazioni pubbliche e private è considerevolmente aumentata negli ultimi anni, anche a seguito delle indicazioni provenienti dalla normativa europea. È ormai convinzione diffusa che un'organizzazione attenta ai bisogni di conciliazione tra vita e lavoro del suo personale promuova un clima di benessere aziendale e favorisca contestualmente quei processi utili all'innovazione e allo sviluppo della stessa.

Obiettivo 1

Sostenere e favorire le politiche di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro.

Azione positiva 1_Favorire l'accesso al Lavoro Agile.

L'ASPAL continuerà ad applicare l'istituto del lavoro agile al fine di facilitare la conciliazione vita-lavoro garantendo un equilibrato temperamento dell'uso dello stesso con le esigenze organizzative e funzionali dell'Agenzia e degli interessi pubblici al cui perseguimento è deputata.

Per un'analisi dettagliata su tale istituto come strumento di conciliazione si rimanda alla sottosezione 3.2 relativa ai fabbisogni di personale del presente PIAO.

Azione positiva 2_Activare per il personale un servizio di consulenza alla conciliazione del lavoro con le attività di cura (Lep J).

ASPAL si impegna a soddisfare i bisogni del personale legati a esigenze di cura dei figli, a garantire il rispetto delle disposizioni legislative e contrattuali per il sostegno della maternità e della paternità, per il diritto alla cura e all'assistenza di familiari e a sostegno dell'handicap e a favorire l'adozione di politiche di conciliazione degli orari di lavoro.

A questo proposito, attraverso il progetto LEP J¹³, ha investito sulla formazione del proprio personale sui temi della conciliazione vita e lavoro, e ha formato Referenti per le politiche di conciliazione, in grado di offrire una consulenza specifica su tutti i temi della conciliazione, dalla semplice informazione fino all'identificazione delle soluzioni più funzionali al miglioramento delle condizioni in ambito familiare e di benessere organizzativo, interfacciandosi anche con i Consulenti Family Audit già operanti in ASPAL.

Azione positiva 3 - Proseguire il percorso di certificazione Family Audit

ASPAL intende certificare il proprio impegno per l'adozione di misure coerenti ai bisogni di conciliazione vita-lavoro del personale (compatibili con gli interessi pubblici dell'organizzazione) attraverso la certificazione Family Audit, e potenziare così una gestione delle risorse umane e dei processi organizzativi interni con attenzione alle esigenze di conciliazione vita e lavoro e nell'ottica della promozione dell'inclusione, delle pari opportunità e del benessere lavorativo e familiare.

Entro il 2025, in concomitanza con la vigenza delle nuove Linee guida e in osservanza delle stesse, ASPAL intende intraprendere le seguenti attività:

¹³ LEP J (ex DM 4/2018): Gestione di strumenti finalizzati alla conciliazione dei tempi di lavoro con gli obblighi di cura nei confronti di minori o di soggetti non autosufficienti ex D.lgs. 150/2015 Art. 18, co. 1, lett. i) Descrizione: Presentazione degli strumenti di conciliazione dei tempi di lavoro con gli obblighi di cura nei confronti di minori o di soggetti non autosufficienti; - informazione orientativa sui soggetti titolari di strumenti di conciliazione e rinvio ai soggetti titolari degli strumenti di conciliazione.



1. Individuazione del Valutatore Family Audit
2. Compilazione del modulo Informazioni sull'Organizzazione e Modello rilevazioni dati
3. Indagine e rilevazione dei bisogni di conciliazione
4. Workshop con il gruppo di lavoro interno
5. Workshop finale con il gruppo di lavoro della direzione e approvazione del Piano aziendale
6. Invio del Piano aziendale.

Obiettivo 2

Sensibilizzare e valorizzare le azioni di cura di genere e facilitare il ruolo delle donne nel mondo del lavoro.

Azione positiva 1 - Creare spazi dedicati alla cura e all'allattamento dei bambini

Per supportare le sue dipendenti durante il periodo dell'allattamento ASPAL intende creare spazi confortevoli e intimi dove possano allattare e accudire i loro bambini, facilmente accessibili e adeguatamente attrezzati.

Per questo motivo si prevede di coinvolgere il Servizio sicurezza dei luoghi di lavoro, forniture e manutenzioni dei beni mobili e immobili e i referenti LEP J presenti in ASPAL per l'individuazione degli più spazi più idonei da destinare alla cura e all'allattamento dei bambini nelle diverse sedi.

Azione positiva 2 - Creare posti auto riservati alle donne in stato di gravidanza

ASPAL si impegna a tutelare la salute e il benessere del suo personale rendendo maggiormente confortevoli i luoghi di lavoro, inclusi quelli esterni: con questo fine si propone di creare, laddove venga rilasciata la relativa concessione, dei posti auto riservati alle sue dipendenti in stato di gravidanza, o di destinare, in alternativa, alcuni di quelli già presenti a questa finalità.

c. Benessere organizzativo

Per benessere organizzativo si intende la capacità di un'organizzazione di promuovere e mantenere il più alto grado di benessere fisico, psicologico e sociale dei lavoratori e delle lavoratrici in ogni tipo di occupazione.

Studi e ricerche sulle organizzazioni hanno dimostrato che le aziende più efficienti sono quelle con dipendenti soddisfatti e un clima interno sereno e partecipativo. La motivazione, la collaborazione, il coinvolgimento, la corretta circolazione delle informazioni, la flessibilità e la fiducia delle persone sono tutti elementi che portano a migliorare il benessere di chi lavora, nonché ad aumentare la produttività della stessa organizzazione.

Obiettivo 1

Tutelare la salute e il benessere lavorativo del personale.

Azione positiva 1 – Proseguire il servizio di Sportello di Counseling psicologico.

Nel 2025 ASPAL proseguirà il servizio di Sportello di counseling psicologico avviato nel 2024, per tutti i dipendenti che ne faranno richiesta. Il servizio, erogato a distanza tramite piattaforme dedicate, punta ad accrescere il benessere personale e a supportare i processi di cambiamento, potenziando le capacità di problem solving e valorizzando le risorse individuali.

Lo Sportello si configura come strumento di supporto, prevenzione e informazione su tematiche



quali mobbing, discriminazioni e molestie, garantendo la massima riservatezza agli utenti. Attraverso un approccio orientato allo sviluppo delle potenzialità personali, il servizio favorisce atteggiamenti attivi e propositivi, rafforzando la consapevolezza e le risorse individuali.

Azione positiva 2 - Implementare gli interventi di welfare aziendale. Analisi dei bisogni del personale.

ASPAL intende implementare gli interventi di welfare col fine di migliorare il benessere del suo personale e aumentare nel lungo periodo la produttività e la qualità della sua performance. Pertanto, si impegna a effettuare un'analisi interna dei bisogni, per offrire a tutto il personale prodotti e servizi meglio rispondenti alle loro esigenze.

Azione positiva 3 - Favorire le ferie e i permessi solidali

ASPAL intende instaurare un clima aziendale positivo anche attraverso i valori condivisi di responsabilità e solidarietà, pertanto, a seguito dell' "Accordo per la disciplina delle ferie e dei riposi solidali a favore del personale dell'ASPAL", di cui all'art. 39, comma 14, del C.C.R.L. (v. Repertorio n. 126/2024 - CNV) sarà possibile presentare la propria richiesta di "ferie solidali" oppure cedere, per finalità solidaristiche e a titolo gratuito, uno o più giorni di ferie/festività sopresse ad altro personale dipendente che si trovi in una o più delle situazioni previste dall'Accordo.

Obiettivo 2

Investire sullo sviluppo del capitale umano e valorizzare le competenze e le professionalità presenti all'interno di ASPAL.

Azione positiva 1 - Proseguire le attività di assessment del personale

L'attività di assessment, avviata nelle precedenti annualità e finalizzata alla definizione del sistema professionale ASPAL, sarà estesa a ulteriori gruppi di dipendenti in un'ottica di valutazione dei gap formativi di competenze, e contribuirà a definire meglio gli ambiti e le priorità della formazione interna.

Azione positiva 2 – Istituire l'Albo dei formatori interni ASPAL

Nel corso del 2025 saranno avviate le successive edizioni del percorso formativo "Formazione Formatori", rivolto al personale ASPAL che andrà a costituire l'Albo dei formatori interni e che assumerà un ruolo attivo nell'Amministrazione, condividendo le proprie competenze aziendali in un processo virtuoso di crescita reciproca dell'organizzazione e delle risorse umane.

Programma raggiungimento obiettivi nel triennio

Si riportano nella seguente tabella le azioni positive che ASPAL intende realizzare per il conseguimento degli obiettivi sopra esposti, suddivise nel triennio 2025-2027:



Ambito di intervento	Obiettivi	Azioni	Unità responsabile della misura	2025	2026	2027
Pari opportunità	Promuovere e diffondere le informazioni e le buone prassi riguardanti le pari opportunità, la non discriminazione e il rispetto della diversità	Organizzare al proprio interno corsi di Informazione e sensibilizzazione destinati al personale, volti a contrastare stereotipi e pregiudizi	Servizio Risorse Umane e Formazione _Settore Formazione e sviluppo Organizzativo	x	x	
		Organizzare al proprio interno corsi di formazione al fine di introdurre la figura del <i>Diversity manager</i>	Servizio Risorse Umane e Formazione _Settore Formazione e sviluppo Organizzativo	x		
		Organizzare al proprio interno dei corsi di formazione di Comunicazione pubblica e linguaggio di genere e predisporre linee guida linguistiche	Servizio Risorse Umane e Formazione _Settore Formazione e sviluppo Organizzativo Direzione Generale – team comunicazione	x	x	x
		Implementare gli strumenti informatici a supporto delle persone con disabilità visiva	Servizio sistemi informativi, affari legali, anticorruzione e controlli – Settore Sistemi informativi	x	x	x



Ambito di intervento	Obiettivi	Azioni	Unità responsabile della misura	2025	2026	2027
Conciliazione tempi di vita e lavoro	Sostenere e favorire le politiche di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro	Favorire l'accesso al Lavoro Agile	Direzione Generale Servizio Risorse Umane e Formazione _Settore Gestione giuridica dei rapporti di lavoro e servizi al personale	x	x	x
		Attivare per il personale un servizio di consulenza alla conciliazione del lavoro con le attività di cura (Lep J)	Servizio coordinamento dei servizi territoriali e governance _Settore Governance delle strutture territoriali		x	x
		Proseguire il percorso di Certificazione Family Audit	Direzione Generale	x	x	x
	Sensibilizzare e valorizzare le azioni di cura di genere e facilitare il ruolo delle donne nel mondo del lavoro	Creare spazi dedicati alla cura e all'allattamento dei bambini	Servizio sicurezza dei luoghi di lavoro, forniture e manutenzioni dei beni mobili e immobili	x	x	x
		Creare posti auto riservati alle donne in stato di gravidanza	Servizio sicurezza dei luoghi di lavoro, forniture e manutenzioni dei beni mobili e immobili		x	x
	Benessere organizzativo	Tutelare la salute e il benessere lavorativo del personale	Proseguire il servizio di Sportello di Counseling psicologico	Servizio Risorse Umane e Formazione _Settore Formazione e sviluppo Organizzativo	x	

Ambito di intervento	Obiettivi	Azioni	Unità responsabile della misura	2025	2026	2027
Benessere organizzativo	Tutelare la salute e il benessere lavorativo del personale	Implementare gli interventi di welfare aziendale. Analisi dei bisogni del personale	Servizio Risorse Umane e Formazione _Settore Gestione giuridica dei rapporti di lavoro e servizi al personale Direzione Generale	x	x	x
		Favorire ferie solidali e permessi solidali	Servizio Risorse Umane e Formazione _Settore Gestione giuridica dei rapporti di lavoro e servizi al personale Direzione Generale	x	x	x
	Investire sullo sviluppo del capitale umano e valorizzare le competenze e le professionalità presenti all'interno di ASPAL	Estendere l'attività di assessment del personale	Servizio Risorse Umane e Formazione _Settore Formazione e sviluppo Organizzativo	x	x	
		Istituire l'Albo dei formatori interni ASPAL	Servizio Risorse Umane e Formazione _Settore Formazione e sviluppo Organizzativo		x	



Sezione 3: ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO

Sezione 3.2: Capitale umano

Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA)

1 Inquadramento normativo

Il lavoro agile è stato introdotto, nell'ordinamento giuridico italiano, dall'articolo 18, comma 1, della Legge 22 maggio 2017, n. 81, quale *“modalità di svolgimento della prestazione lavorativa, previo accordo tra il datore di lavoro e il lavoratore subordinato, anche con forme di organizzazione per fasi, cicli e obiettivi e senza precisi vincoli di orario o di luogo di lavoro, con il possibile impiego di strumenti tecnologici, nel rispetto della normativa vigente in materia di sicurezza, riservatezza dei dati e verifica dell'adempimento della prestazione lavorativa”*.

Con tale norma il legislatore ha, quindi, inteso conferire autonoma disciplina all'istituto e differenziarlo dal telelavoro, che già riscontrava una normativa di riferimento nel settore pubblico (Legge 16 giugno 1998, n. 191 e D.P.R. 8 marzo 1999, n. 70).

Per quanto concerne il ricorso al lavoro agile nelle pubbliche amministrazioni, l'art. 14 della Legge n. 124/2015 dispone che, per le attività che possono essere svolte in modalità agile, l'amministrazione debba accogliere almeno il 15% delle richieste effettuate dai dipendenti.

Presso il Sistema Regione, l'istituto del lavoro agile è regolamentato anche dall'art. 46 *bis* della Legge regionale n. 31/1998, così come modificato dalla Legge regionale n. 10/2021 e dalla Legge regionale n. 22/2022.

Al fine di dare attuazione al lavoro agile, le amministrazioni pubbliche redigono, con cadenza annuale, sentite le organizzazioni sindacali, il Piano organizzativo del lavoro agile (POLA), quale sezione del PIAO, individuandone le modalità attuative e definendo, altresì, le misure organizzative, i requisiti tecnologici, i percorsi formativi del personale, anche dirigenziale, e gli strumenti di rilevazione e di verifica periodica dei risultati conseguiti.

Il POLA, inoltre, così come previsto dall'art. 46 *bis*, comma 7, della L.R. n. 31/1998, contiene *“l'indicazione delle attività che possono essere svolte [...] in modalità agile”* e *“ne disciplina modalità e orari”*.

In data 23 aprile 2024, Coran e OO.SS. hanno sottoscritto l'**Accordo Quadro relativo alla disciplina del lavoro agile dell'Amministrazione regionale, Enti, Istituti, aziende e Agenzie regionali**, contenente principi generali e norme di dettaglio relative alla regolamentazione del lavoro agile nel Sistema regione, e di conseguenza, presso l'ASPAL (<https://files.regione.sardegna.it/squidex/api/assets/redazionaleras/ce0939ac-0638-4fa2-99df-a881c4148ff3/accordo-disciplina-lavoro-agile-23-aprile-2024.pdf>).

Ciò premesso, si specifica che il POLA è finalizzato a fornire un quadro di riferimento per consentire il ricorso al lavoro agile del personale dell'ASPAL, per le parti non oggetto di regolamentazione pattizia. Rimane, quindi, inteso che ogni qualvolta essa interverrà sugli aspetti di regolamentazione del lavoro agile di propria competenza, tale disciplina troverà applicazione diretta prevalendo sui contenuti del Piano non compatibili.



2 Modalità attuative

La concreta attuazione del lavoro agile richiede una serie di **condizioni “abilitanti”**, la cui preliminare valutazione è rimessa all’Amministrazione. Tali condizioni sono:

- a) la “smartabilità” dei processi;
- b) le competenze professionali inerenti al lavoro agile;
- c) la dotazione di strumenti *IT* abilitanti al lavoro agile.

a) Attività c.d. “*smartabil*” (attività espletabili in modalità di lavoro agile)

Nell’ambito organizzativo dell’ASPAL, sia in riferimento alle sedi centrali, sia ai Centri per l’Impiego, sono la stipula degli accordi di lavoro agile avviene previa individuazione delle specifiche attività che possono essere rese in modalità “agile”.

b) Competenze professionali inerenti al lavoro agile

Ai dipendenti dell’ASPAL viene sottoposta la fruizione di percorsi formativi finalizzati a comprendere le caratteristiche peculiari dell’attività lavorativa in modalità a distanza, con particolare attenzione anche agli aspetti collegati alla conservazione e gestione riservata dei documenti trattati e al rispetto della *privacy*.

c) Dotazione di strumenti *IT* abilitanti al lavoro agile

Per quanto riguarda l’aspetto relativo alla dotazione di strumenti *IT*, ASPAL ha proceduto con le misure di seguito riportate:

- **Virtual Private Network (VPN):** una connessione di rete che permette l’accesso sicuro ai servizi e alle applicazioni aziendali (mail aziendale, portale SIBAR-HR, SIL, cartelle condivise, etc.), in uso a tutti i dipendenti;
- **Acquisto di un pc portatile e relativa scheda dati per ogni dipendente:** il processo di consegna ad oggi può dirsi completato, o in fase di finalizzazione, nella misura del 100% del personale;
- **Creazione di un’utenza TEAMS:** tutto il personale in forza presso l’Agenzia dispone di una propria utenza aziendale TEAMS, ovvero una piattaforma che permette la creazione di uno spazio virtuale all’interno del quale le persone possono comunicare tramite messaggistica, chiamate, videochiamate, organizzare file nonché collaborare sullo stesso file nello stesso momento;
- **Acquisto della firma digitale aziendale per ogni dipendente:** la firma digitale rappresenta non solo uno strumento attraverso il quale il personale può sottoscrivere i relativi atti o le richieste connesse alla gestione del proprio contratto di lavoro, ma anche un importante contributo al processo di dematerializzazione in corso presso questa Amministrazione, nell’ottica di una futura totale digitalizzazione.

3 Livello di attuazione e di sviluppo del lavoro agile presso l’ASPAL

Durante le fasi più acute dell’emergenza pandemica, anche presso l’ASPAL, in conformità alle previsioni normative, il lavoro a distanza ha rappresentato la modalità prevalente di svolgimento della prestazione lavorativa.



Superato un primo periodo in cui, in ragione dell'urgenza e del contesto sanitario, si è fatto ricorso al telelavoro, si è deciso di adottare primariamente, quale strumento organizzativo e di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, l'istituto del lavoro agile, previa sottoscrizione dell'accordo individuale di cui all'art. 18 della L. 81/2017. A seguito dell'Accordo quadro del 23 aprile 2024, esso costituisce, ad oggi, "una delle modalità ordinarie di svolgimento della prestazione lavorativa".

Elemento cardine di questa transizione risiede nell'evoluzione stile gestionale e manageriale, che dovrà essere caratterizzato dalla capacità di lavorare per obiettivi e dal conseguente cambiamento organizzativo che, già intradatosi, dovrà essere concretizzato.

La volontà di favorire, tramite l'istituto in parola, una più elastica conciliazione delle esigenze personali e familiari con i ritmi lavorativi è attestata dal fatto che, al 31.12.2024, l'ASPAL vanta un accesso allo stesso nella misura del **97%** del personale non dirigente (+ 4% rispetto allo stesso periodo dello scorso anno).

Gli effetti positivi in tema di conciliazione sono attestati dal fatto che, nel corso degli ultimi anni, si è registrata una diminuzione degli eventi di morbilità e del ricorso alla malattia nonché, da ultimo, del ricorso al *part-time* (altro istituto volto anch'esso a consentire una migliore conciliazione delle esigenze personali/familiari con quelle lavorative ma oneroso, per i dipendenti, a differenza del lavoro agile).

4 Processi e strumenti del lavoro agile. Articolazione.

Ai sensi dell'art. 46 *bis*, comma 4, della L.R. n. 31/1998, tutti i dipendenti possono presentare apposita richiesta per accedere al lavoro agile.

L'ASPAL, in aderenza alle previsioni dell'Accordo quadro del 23 aprile 2024, consente ad almeno il 30% del personale di ciascun Servizio, qualora ne faccia richiesta, di accedere al lavoro agile (ma, come anticipato, a livello complessivo l'accordo di lavoro agile è stato stipulato dal **97%** del personale dipendente non dirigente). Tale percentuale, da intendersi come valore minimo, è elevabile dai direttori di servizio tenuto conto delle esigenze organizzative e della necessità di garantire la piena funzionalità dei servizi, con particolare riferimento ad una adeguata erogazione dei servizi da parte all'utenza.

Rimane inteso che, nella programmazione delle attività, il dirigente dovrà garantire un'appropriata rotazione tra il personale in presenza e quello in lavoro agile, nel rispetto del **principio della prevalenza del lavoro in presenza** previsto dal Decreto del Ministro per la Pubblica Amministrazione dell'8 ottobre 2021 e dalle Linee guida sul lavoro agile nella Pubblica Amministrazione. Tale principio è altresì fatto salvo dall'art. 6 dell'Accordo quadro del 23 aprile 2024 ("*fermo restando il principio di prevalenza*"), che pur prevede che il lavoro agile debba essere programmato, salva diversa scelta del dipendente e, appunto nel rispetto del principio di prevalenza, con il rispetto di specifiche misure minime:

- minimo 2 giorni alla settimana in caso di articolazione settimanale;
- minimo 10 giorni al mese in caso di articolazione mensile;
- minimo 120 giorni all'anno in caso di articolazione plurimensile.

Si precisa che, in caso di un'articolazione plurimensile, prevista da un accordo con decorrenza successiva al 1° gennaio, il numero massimo di giornate di cui alla lett. c) precedente deve essere riproporzionato. Parimenti, le giornate di cui al precedente elenco devono essere rimodulate per i lavoratori in regime di tempo parziale c.d. "verticale"; per contro, nessun riproporzionamento deve essere effettuato per i lavoratori a tempo parziale che prestano servizio su tutti i giorni della settimana/mese/anno (c.d. tempo parziale "orizzontale").



Ai sensi dell'art. 10 dell'Accordo quadro del 23 aprile 2024, la prestazione di lavoro agile può essere eccezionalmente svolta anche in assenza accordo, nel limite di 30 giorni all'anno, nei casi e alle condizioni previste da tale norma.

In caso di articolazione mensile/plurimensile del lavoro agile, Dirigenti e Coordinatori **sono tenuti a verificare l'omogenea distribuzione delle giornate di lavoro agile nell'arco del mese/anno**, al fine di evitare patologiche situazioni di concentrazione eccessiva delle medesime al termine del mese o dell'anno o in particolari periodi dell'anno, salva ovviamente la possibilità per le parti di programmare, con anticipo, nel rispetto della *ratio* dell'articolazione plurimensile, la possibilità di concentrare le giornate di lavoro agile in un particolare periodo. Ciò, tuttavia, deve avvenire previa programmazione e non quale effetto patologico della mancata fruizione del lavoro agile in altri periodi del mese/anno.

Va anche precisato che, in considerazione della natura "flessibile" del lavoro agile, la prevalenza non viene considerata in termini di ore di lavoro; di conseguenza, nulla impedisce di valutare la compatibilità, con le esigenze dell'organizzazione del Servizio, dello svolgimento delle giornate di rientro settimanale (una o anche entrambe) in regime "agile".

Relativamente ai criteri di computo della prevalenza dell'attività in presenza, essa deve ritenersi soddisfatta se, nell'ambito dei giorni lavorativi al netto delle assenze giornaliere autorizzate a qualsiasi titolo, ricadenti nel periodo considerato, le giornate svolte in presenza risultino superiori rispetto a quelle svolte in modalità agile.

Ad es.: se in un mese ci sono 21 giorni lavorativi, la condizione è soddisfatta se il dipendente lavora in presenza 11 giorni mentre i restanti 10 giorni possono essere resi in modalità agile. Ma se nel mese il dipendente si assenta a vario titolo (malattia, ferie etc.) per 4 giornate (21 - 4 = 17), la condizione è soddisfatta se il dipendente lavori in ufficio per 9 giorni (e non più 11) mentre i restanti 8 possono essere svolti in modalità agile.

La riduzione delle giornate lavorative all'interno del periodo di riferimento determina, pertanto, effetti anche sulla possibilità di fruizione delle giornate minime previste dalla contrattazione integrativa (che, come riportato, fa in ogni caso salva l'applicazione del principio di prevalenza).

Pertanto, ponendo come esempio il caso di specie, in cui siano previste solo 17 giornate lavorative nel corso del mese, il dipendente, essendo tenuto a svolgere almeno 9 giornate di lavoro in presenza e dovendo questo essere prevalente rispetto al lavoro agile, non potrà invocare il diritto alle ordinarie 10 giornate di lavoro agile, ma soltanto ad 8.

Costituisce obbligo di ciascun Direttore di Servizio monitorare il rispetto della turnazione programmata e dei limiti di cui sopra e l'Amministrazione si impegna a dotarsi di appositi fogli di calcolo, per facilitare tale compito.

Ad ogni buon conto, l'ASPAL ritiene che il principio della prevalenza dell'attività in presenza debba essere temperato con gli interessi dell'Amministrazione, con particolare riferimento ai casi in cui il suo rispetto rigido e formale possa comportare il blocco totale o parziale delle attività o pregiudicarne l'efficace svolgimento.

Inoltre, l'ASPAL dà attuazione all'art. 16 dell'Accordo quadro del 23.04.2024 nella parte in cui consente una deroga al principio di prevalenza dell'attività in presenza a fronte di **gravi, urgenti e non altrimenti conciliabili situazioni di salute, personali e familiari del/la dipendente**.

Per quanto attiene alle modalità di richiesta di autorizzazione alla deroga, in linea con la Circolare n. 5/2024 dell'Assessorato AA.GG., è necessario effettuare una distinzione a seconda che le ragioni alla base della richiesta siano dovute a:



- **gravi, urgenti e non altrimenti conciliabili situazioni di carattere personale e familiare.**

Le richieste di autorizzazione alla deroga al principio della prevalenza dovranno essere trasmesse, debitamente motivate e preferibilmente tramite protocollo, al Direttore del Servizio di assegnazione, il quale provvederà, previa istruttoria, all'autorizzazione o al diniego formale della richiesta, con nota preferibilmente protocollata, valutando se procedere (ove strettamente necessario) alla sottoscrizione di un nuovo accordo individuale o se mantenere quello esistente (anche in ragione della durata della deroga autorizzata);

- **gravi, urgenti e non altrimenti conciliabili situazioni di salute**

Per eventuali richieste basate sulla propria condizione di salute, la stessa dovrà essere adeguatamente certificata e sottoposta alla valutazione del Medico competente, del tutto indipendentemente dall'eventuale pregressa condizione di "lavoratore fragile".

La richiesta, da trasmettere al Servizio sicurezza dei luoghi di lavoro, per ragioni di *privacy* NON dovrà inizialmente essere corredata dalla documentazione sanitaria che invece dovrà essere trasmessa dall'interessato/a, direttamente e solo successivamente al Medico competente, a seguito della comunicazione, da parte del Servizio sicurezza, dell'inoltro della richiesta e dei recapiti del Medico competente.

Una volta ottenuto il parere del Medico competente, il Servizio sicurezza provvederà ad informare il Direttore del servizio di assegnazione e questi, previa istruttoria incentrata sul temperamento delle esigenze organizzative con quelle del/della dipendente interessato/a, provvederà all'autorizzazione formale o al diniego della richiesta, valutando - ove necessario - di sottoscrivere un nuovo accordo individuale o di mantenere quello esistente (anche in ragione della durata della deroga autorizzata).

La deroga è altresì garantita alle seguenti categorie di dipendenti:

- lavoratori e lavoratrici con figli in condizione di disabilità ai sensi dell'articolo 3, comma 3, della legge 5 febbraio 1992, n. 104;
- lavoratori e lavoratrici con disabilità in situazione di gravità accertata ai sensi dell'articolo 4, comma 1, della L.104/92;
- lavoratori e lavoratrici che siano *caregivers* familiari di cui all'articolo 1, comma 255, della Legge 27 dicembre 2017, n. 205.
- lavoratori e lavoratrici per i/le quali il Medico Competente ha valutato la non idoneità allo svolgimento della totalità o maggior parte del tempo di lavoro in presenza.

4.1.1 Priorità nell'accesso al lavoro agile

In ogni caso, ai sensi dell'art. 18, comma 3 *bis*, della. n. 81/2017, nell'accesso al lavoro agile è assicurata la priorità alle seguenti categorie:

- lavoratori e lavoratrici con figli in condizione di disabilità ai sensi dell'articolo 3, comma 3, della legge 5 febbraio 1992, n. 104 senza alcun limite di età;
- lavoratori e lavoratrici che fruiscono dei permessi di cui ai commi 2 e 3 dell'art. 33 della legge 104/92;
- lavoratori e lavoratrici con figli fino a 12 anni di età;
- lavoratori e lavoratrici con disabilità in situazione di gravità accertata ai sensi dell'articolo 4, comma 1, della L.104/92;
- lavoratori e lavoratrici che siano *caregivers* familiari di cui all'articolo 1, comma 255, della Legge 27 dicembre 2017, n. 205.



Inoltre, nel rispetto dell'Accordo quadro del 23.04.2024, la priorità è riconosciuta anche a lavoratori e lavoratrici con figli fino ai 14 anni di età o che risiedono in luoghi distanti oltre 30 chilometri dalla sede di servizio o che documentino gravi, urgenti e non altrimenti conciliabili situazioni di salute, personali e familiari del/la dipendente.

La priorità va intesa non quale diritto a svolgere in regime agile la totalità del proprio tempo di lavoro ma nel senso che qualora, per ragioni organizzative, non fosse possibile l'accesso al lavoro agile della totalità del personale che ne fa richiesta, i lavoratori che si trovassero nelle condizioni di cui sopra avranno la precedenza.

L'accesso, con carattere prioritario, al lavoro agile dovrà comunque essere garantito, inoltre, ai seguenti lavoratori che, per ragioni di carattere sanitario, hanno oggettive difficoltà a operare in presenza, ovvero:

- lavoratori per i quali il Medico Competente abbia prescritto lo svolgimento della prestazione lavorativa in tutto o in parte in regime “agile”;
- lavoratori “fragili” ai sensi del Decreto del Ministero della Salute del 4 febbraio 2022 (per i quali si rimanda al paragrafo successivo).

4.1.2 Lavoratori cc.dd. “fragili” o con particolari esigenze personali o familiari

A seguito del graduale evolversi del fenomeno pandemico da Covid-19, a decorrere dal 1 gennaio 2024 è venuto meno l'obbligo¹⁴, per il datore di lavoro, di assicurare ai lavoratori cc.dd. “fragili” (affetti dalle patologie e condizioni individuate dal Decreto del Ministro della Salute del 4 febbraio 2022) lo svolgimento della prestazione lavorativa in modalità agile, anche in deroga, quindi, al principio della prevalenza dell'attività lavorativa in presenza.

La deroga al principio di prevalenza per ragioni di salute potrà tuttavia essere riconosciuta alle condizioni sopra stabilite (v. paragrafo su “**gravi, urgenti e non altrimenti conciliabili situazioni di salute**”).

4.2 Richiesta di attivazione del lavoro agile

I dipendenti che manifestino la volontà di svolgere la prestazione lavorativa in modalità “agile” dovranno trasmettere un'istanza al proprio Direttore di Servizio, secondo quanto previsto dalla Circolare interna di cui al prot. 45768 del 10.06.2024 e/o successive modifiche/integrazioni.

Ciascun dirigente, in forza delle competenze attribuite dall'art. 25, comma 1, lett. c) della Legge regionale n. 31 del 1998, dovrà valutare l'accogliibilità delle richieste verificando, in concreto, la presenza dei **requisiti normativi e delle condizioni di carattere organizzativo** di cui sopra.

A questo proposito, le condizioni in precedenza individuate (attinenti a processi lavorativi, competenze professionali inerenti al lavoro agile e dotazione di strumenti *IT* abilitanti al lavoro agile) andranno valutate tenendo conto di:

- adibizione del lavoratore, almeno in parte, a processi/procedimenti “*smartabili*”;
- capacità del lavoratore di auto-organizzarsi per lo svolgimento di attività in modalità “agile” nel rispetto degli obiettivi assegnati (grado di autonomia, capacità di lavorare per obiettivi, rispetto delle fasce di “contattabilità”, ecc.);
- competenze informatiche del lavoratore in relazione ai processi “*smartabili*” cui è adibito;

¹⁴ Art. 1, comma 306, della L. 29 dicembre 2022, n. 197



- dotazione di strumenti informatici dell'Amministrazione (PC, periferiche, connettività adeguata) o, nell'impossibilità di attribuire tali strumenti, disponibilità di strumenti propri.

Nel caso in cui si riscontrassero condizioni impeditive del ricorso al lavoro agile del personale, sanabili con adeguati interventi formativi, sarà cura dei direttori di Servizio segnalarle nell'ambito della rilevazione dei fabbisogni, al fine di porre potenzialmente tutto il personale nella condizione di accedervi.

4.3 Accordo individuale di lavoro agile (art. 18 L. 81/2017).

Conclusa positivamente l'attività istruttoria di competenza dirigenziale, l'accesso al lavoro agile presuppone la sottoscrizione dell'**accordo individuale**, di cui all'art. 18 della Legge n. 81/2017, da parte del lavoratore che ne faccia richiesta e del Direttore del Servizio cui il dipendente è assegnato.

L'accordo individuale è stipulato per iscritto ai fini della regolarità amministrativa e della prova; disciplina l'esecuzione della prestazione lavorativa "agile", anche con riguardo alle forme di esercizio del potere direttivo del datore di lavoro ed agli strumenti utilizzati dal lavoratore. L'accordo individua, altresì, i tempi di riposo del lavoratore nonché le misure tecniche e organizzative necessarie per assicurare la disconnessione del lavoratore dalle strumentazioni tecnologiche di lavoro.

Esso deve contenere almeno i seguenti elementi essenziali:

- a) durata dell'accordo, avendo presente che lo stesso può essere a termine o a tempo indeterminato;
- b) modalità di svolgimento della prestazione lavorativa fuori dalla sede abituale di lavoro, con specifica indicazione delle giornate di lavoro da svolgere in sede e di quelle da svolgere a distanza o, quantomeno, delle modalità di determinazione delle stesse (es. rinvio alla programmazione concordata con dirigente e/o coordinatore);
- c) modalità di recesso, che deve avvenire con un termine non inferiore a 30 giorni salve le ipotesi previste dall'art. 19 della Legge n. 81/2017;
- d) ipotesi di giustificato motivo di recesso;
- e) tempi di riposo del lavoratore che, su base giornaliera o settimanale, non potranno essere inferiori a quelli previsti per i lavoratori in presenza nonché le misure tecniche e organizzative necessarie per assicurare la disconnessione del lavoratore dalle strumentazioni tecnologiche di lavoro;
- f) modalità di esercizio del potere direttivo e di controllo del datore di lavoro sulla prestazione resa dal lavoratore all'esterno dei locali dell'amministrazione nel rispetto di quanto disposto dall'art. 4 della legge 20 maggio 1970, n. 300 e ss.mm.ii.

In caso di accordo a tempo indeterminato, il recesso può avvenire con un preavviso non inferiore a trenta giorni. Nel caso di lavoratori disabili ai sensi dell'articolo 1 della legge 12 marzo 1999, n. 68, il termine di preavviso del recesso da parte del datore di lavoro non può essere inferiore a novanta giorni, al fine di consentire un'adeguata riorganizzazione dei percorsi di lavoro rispetto alle esigenze di vita e di cura del lavoratore. In presenza di un giustificato motivo, ciascuno dei contraenti può recedere prima della scadenza del termine nel caso di accordo a tempo determinato, o senza preavviso nel caso di accordo a tempo indeterminato.

Particolare importanza riveste la determinazione, nell'ambito dell'accordo individuale, delle attività da svolgere e degli obiettivi da raggiungere in modalità "agile", funzionale a promuovere - nel contesto



dell'innovazione dei sistemi organizzativi - il passaggio ad una capacità di lavorare “per obiettivi”, con accrescimento della reciproca fiducia nel rapporto tra lavoratore agile e direttore del servizio.

4.4 Lavoro agile del personale dipendente dirigente

Anche il personale dipendente dirigente ha facoltà di accedere alla modalità lavorativa “agile”. Considerate le specificità inerenti a tale categoria, con particolare riferimento ai profili di autonomia nell'organizzazione del proprio lavoro, e fino alla definizione degli accordi contrattuali collettivi specifici, tale personale potrà accedere al lavoro agile attraverso un accordo (comunque necessario ai sensi di legge¹⁵) in forma semplificata, consistente nella comunicazione al Direttore generale dell'intenzione di avvalersi del lavoro agile. La Segreteria della Direzione provvederà a trasmettere al Servizio Risorse umane e formazione l'elenco dei dirigenti con i quali è stato raggiunto l'accordo per lo svolgimento del lavoro agile.

Tali comunicazioni sono finalizzate all'attivazione delle specifiche procedure sul sistema informativo, atte a garantire:

- la sicurezza del dirigente presso le sedi di svolgimento del lavoro agile e presso i locali dell'ASPAL;
- la corretta gestione delle emergenze e del controllo degli accessi ai locali;
- l'eventuale riconoscimento da parte dell'INAIL di infortuni su lavoro.

4.5 Accesso al lavoro agile e principio di rotazione

Nella concreta attuazione del lavoro agile, è necessario il rispetto del principio di rotazione del personale autorizzato alla prestazione lavorativa in modalità “agile”, assicurando comunque la prevalenza del lavoro in presenza (al netto di quando previsto sulle possibilità di deroga).

Quanto appena esposto implica che, al personale autorizzato al lavoro agile, dovrà garantirsi un'adeguata rotazione tra lavoro in presenza e lavoro agile.

Pertanto, nel rispetto delle condizioni “abilitanti” e dei requisiti di priorità di cui sopra, tutto il personale che presenta richiesta di lavoro agile deve avere la possibilità di accedervi in condizioni di parità rispetto agli altri lavoratori e lavoratrici. A tal proposito, i dirigenti, nell'individuare i soggetti per i quali autorizzare il lavoro agile, non potranno dar luogo a discriminazioni, dovendo orientare le proprie valutazioni esclusivamente sulla necessità di salvaguardare l'efficiente organizzazione e i servizi resi all'utenza.

In questo senso il principio di rotazione ha lo scopo di contemperare le esigenze di servizio con la possibilità di accesso al lavoro agile del maggior numero possibile di lavoratori, in percentuali anche superiori – come già effettivamente accade - al minimo stabilito dall'Accordo quadro del 23.04.2024 (sempre nel rispetto delle anzidette necessità organizzative).

4.6 Tempo di lavoro agile e organizzazione delle attività

In considerazione delle caratteristiche della prestazione lavorativa “agile”, il dipendente svolge la sua attività, di norma, in un ambiente esterno alla propria sede di servizio, senza un preciso vincolo di

¹⁵ Si ricorda che anche per i dirigenti trova comunque applicazione l'art. 19, comma 1, della legge 22 maggio 2017, n. 81 che prevede che “L'accordo relativo alla modalità di lavoro agile è stipulato per iscritto ai fini della regolarità amministrativa e della prova”.



orario, non maturando né “debiti orari”, né “maggiori prestazioni”, senza in nessun caso superare il limite orario settimanale di cui al C.C.R.L. Rimane l’obbligo di svolgere le attività e raggiungere gli obiettivi definiti dall’accordo individuale.

Il fatto che il lavoratore “agile” non sia tenuto a rispettare un preciso vincolo orario impone l’adozione di alcuni accorgimenti a salvaguardia sia del lavoratore, sia dell’amministrazione.

Essi, previsti nell’accordo individuale, sono i seguenti:

- 1) individuazione dell’articolazione dell’alternanza tra lavoro in presenza e lavoro agile;
- 2) tempi di riposo e fasce di “contattabilità” del lavoratore “agile”;
- 3) forme di esercizio del potere direttivo del datore di lavoro e disciplina dell’esercizio del potere di controllo del datore di lavoro sulla prestazione resa dal lavoratore all’esterno dei locali dell’Amministrazione, nel rispetto di quanto disposto dall’articolo 4 della Legge 20 maggio 1970, n. 300, e successive modificazioni;
- 4) strumenti utilizzati dal lavoratore;
- 5) condotte, connesse all’esecuzione della prestazione lavorativa all’esterno dei locali dell’Amministrazione, che danno luogo all’applicazione di sanzioni disciplinari;
- 6) sicurezza dei lavoratori “agili”.

4.7 Tempi di riposo, tempi di lavoro e fasce di “contattabilità”

Il lavoratore “agile”, pur potendo svolgere la propria attività giornaliera in maniera flessibile e senza vincolo di orario, ha comunque diritto - per espressa previsione di legge - ad un adeguato riposo.

Nell’accordo deve essere previsto che il lavoratore agile ha il diritto alla disconnessione dalle strumentazioni tecnologiche e dalle piattaforme informatiche di lavoro per almeno 11 ore consecutive, nel rispetto degli obiettivi concordati e delle relative modalità di esecuzione del lavoro, nonché delle fasce di reperibilità, senza che da ciò possano derivare effetti sulla prosecuzione del rapporto di lavoro.

Di conseguenza, salve diverse disposizioni che potranno essere introdotte dalla contrattazione collettiva e integrativa, va precisato che nell’ambito del lavoro agile non è necessario, per interrompere l’attività, fruire di permessi orari. Infatti, l’attività svolta in modalità agile viene computata a giornata intera e, non potendo il lavoro agile essere misurato in ore, non è compatibile con l’applicazione dei permessi orari. Quindi, le eventuali interruzioni dell’attività potranno essere organizzate autonomamente dai singoli dipendenti, avendo cura di informare il proprio coordinatore qualora non possano essere rispettate le fasce di “contattabilità” di cui *infra*.

Considerato che il lavoro agile non può essere computato a ore, si precisa che nella medesima giornata non può essere svolta attività di lavoro in parte in modalità “agile” e in parte in presenza.

In ogni caso, qualora fosse strettamente necessaria, per motivi eccezionali, la presenza presso la sede di lavoro del dipendente già in modalità “agile”, questi - pur continuando a svolgere la prestazione lavorativa in modalità “agile” - dovrà fare rilevare la propria presenza in entrata e in uscita tramite il *badge* di servizio; ciò per ragioni connesse agli adempimenti in materia di salute e sicurezza, del riconoscimento da parte dell’INAIL di eventuali infortuni, della gestione delle emergenze e del controllo degli accessi ai locali. Le timbrature acquisite a tale scopo non avranno, quindi, rilevanza ai fini del computo dell’orario di lavoro, ma al precipuo scopo di garantire la sicurezza del lavoratore presso i locali dell’ASPAL.



Viceversa, in caso di sopravvenute e straordinarie motivazioni che richiedano la chiusura dell'ufficio presso cui il dipendente è assegnato, il Direttore di servizio può decidere, nell'ottica della continuità dell'attività amministrativa, di adibire al lavoro agile il solo personale che ha sottoscritto l'accordo.

Al fine di garantire il necessario coordinamento con gli altri colleghi, sia in presenza che operanti in modalità "agile", con i coordinatori e con i dirigenti, l'accordo individuale dovrà necessariamente prevedere alcune fasce orarie nell'ambito delle quali il lavoratore "agile" dovrà essere immediatamente contattabile. Nell'individuare tali fasce, le parti dell'accordo dovranno attenersi alle seguenti disposizioni:

- a) le fasce di "contattabilità" dovranno essere collocate all'interno dell'orario di lavoro "obbligatorio", cioè dalle ore 9:00 alle ore 13:00 e dalle ore 16:00 alle ore 17:00 (nel caso di lavoro agile svolto nelle giornate del rientro settimanale).
- b) la "contattabilità" dovrà essere di non meno di 2 e non più di 3 ore giornaliere, elevabili a 4 nei giorni di rientro;
- c) per "contattabilità" si intende l'immediata reperibilità telefonica del lavoratore o, in alternativa, tramite sistemi di teleconferenza anche solo audio, e tramite *e-mail* da parte di dirigenti, colleghi e utenti.

4.8 Potere direttivo del datore di lavoro e forme di controllo

L'accordo individuale disciplina l'esercizio del potere direttivo del datore di lavoro, nella pubblica amministrazione attribuito ai direttori di Servizio, che si estrinseca nella possibilità di impartire direttive per lo svolgimento dell'attività.

Le direttive di cui sopra sono impartite:

- a) tramite l'indicazione, nell'accordo, delle attività, degli obiettivi, delle fasi di lavoro, ecc., da svolgersi in modalità "agile";
- b) attraverso indicazioni e disposizioni formulate durante lo svolgimento delle attività "agili";
- c) tramite la possibilità di richiedere, eccezionalmente e di regola con almeno 48 ore di preavviso, lo svolgimento di attività in presenza, in giornate per le quali è concordato il lavoro agile.

Il potere direttivo si estrinseca, altresì, attraverso forme di controllo sull'attività di lavoro. Fermo restando il divieto di controlli "occulti" sul lavoratore, vietati dallo Statuto dei lavoratori, o che siano lesivi della riservatezza di questi, l'accordo individuale dovrà definire le più opportune modalità di controllo sull'attività "agile".

Rimane in ogni caso in capo a ciascun direttore di servizio, ai sensi delle competenze attribuite dall'art. 25, comma 1, lett. c) della L.R. 31/1998, la responsabilità di verifica della rispondenza dello svolgimento dell'attività lavorativa in modalità agile dei dipendenti con quanto previsto dalla turnazione approvata, il monitoraggio relativo al raggiungimento degli obiettivi individuati nell'accordo di lavoro agile, nonché il rispetto delle disposizioni in materia di lavoro agile contenute nel presente documento e nei relativi allegati.

Nel contempo, alla dirigenza è richiesto un importante cambiamento di stile manageriale e di *leadership* caratterizzato dalla capacità di lavorare e far lavorare gli altri per obiettivi, di improntare le relazioni sull'accrescimento della fiducia reciproca, spostando l'attenzione dal controllo alla responsabilità per i risultati.



4.9 Monitoraggio

I dirigenti sono chiamati a operare un monitoraggio mirato e costante, *in itinere* ed *ex-post*, riconoscendo adeguata fiducia alle risorse umane e, allo stesso tempo, sul raggiungimento degli obiettivi fissati e sull'efficacia e sull'efficienza dell'azione amministrativa. Essi sono, inoltre, coinvolti nella mappatura e ridefinizione dei processi di lavoro compatibili con la modalità agile.

In ogni caso, al fine di agevolare e favorire il più ampio utilizzo del lavoro agile, intervenendo con mezzi e strumenti che risolvano eventuali criticità e implementino progressivamente tale modalità organizzativa, saranno oggetto di monitoraggio i seguenti ambiti:

- a) relazioni:
 - tra dirigente e altri dipendenti in termini di semplicità/difficoltà di comunicazione, chiarezza degli obiettivi, necessità di condivisione;
 - tra gli *Smart worker*, e fra loro e i colleghi non *Smart worker*;
- b) quali siano gli impatti relativamente a:
 - raggiungimento dei risultati attesi in relazione alle singole attività;
 - istituti di gestione del personale;
 - efficacia della modalità di programmazione e controllo dell'attività o conciliazione tempi di vita - tempi di lavoro;
 - organizzazione del lavoro e clima lavorativo;
 - competenze digitali;
 - livelli di collaborazione e modalità di relazione "a rete";
 - utilizzo degli strumenti e delle modalità operative per quanto riguarda la segnalazione di disconnessione e indisponibilità temporanea;
 - differenze tra quanto previsto negli accordi individuali e realtà, per quanto riguarda le giornate di lavoro agile dei singoli dipendenti.

4.10 Aspetti disciplinari

Considerato che il lavoratore "agile" mantiene gli stessi diritti e doveri di un lavoratore operante in presenza, le condotte aventi rilevanza disciplinare saranno quelle normalmente previste dal Codice disciplinare, dal C.C.R.L e dal Codice di comportamento.

La peculiarità dell'istituto del lavoro agile fa sì che, nelle giornate di cui si tratta, il dipendente non sia soggetto al rispetto dell'orario lavorativo *standard*; pertanto, saranno perseguibili le sole violazioni connesse al mancato rispetto della fascia di contattabilità pattuita, nonché la scorretta e non tempestiva rilevazione dell'attività resa in modalità "agile", tramite l'apposito giustificativo informatico.

4.11 Sicurezza dei lavoratori agili

Per la tutela della salute e della sicurezza dei lavoratori che svolgono la prestazione in modalità "agile" è prevista la consegna al lavoratore, con cadenza almeno annuale, di un'informativa scritta nella quale sono individuati i rischi generali e i rischi specifici connessi alla particolare modalità di esecuzione del rapporto di lavoro.

Sezione 3: ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO

Sezione 3.2: Capitale umano

Piano triennale dei fabbisogni di personale

1 Dotazione organica dell'ASPAL al 31.12.2024.

Con D.G.R. n. 7/22 del 26.02.2020 è stata definita la dotazione organica dell'ASPAL, che deve considerarsi ancora attualmente efficace in quanto la rideterminazione di cui alla successiva D.G.R. n. 44/9 del 14.12.2023 - comportante l'aumento dei Direttori di Servizio da 7 a 12 – risulta essere ancora in fase di definitiva approvazione.

Pertanto, ad oggi, la dotazione organica dell'ASPAL comprensiva dell'incremento delle unità di personale a valere sul Piano di Potenziamento dei CPI disposto con D.G.R. 7/22 del 26.02.2020 risulta descritta nella seguente tabella:

Tabella 1 – Dotazione organica del personale per categoria contrattuale.

DOTAZIONE ORGANICA ASPAL GENERALE				
Dotazione organica del personale non dirigente				
A	B	C	D	Totale Dipendenti
3	121	322	670	1116
Dotazione organica del personale dirigente				
Direttore Generale		Direttori di Servizio		Totale Dirigenti
1		7		8
Totale Dotazione organica ASPAL				1124

La dotazione organica standard dell'Agenzia originariamente disposta a valere esclusivamente su risorse regionali di cui alla D.G.R. 54/24 del 07.10.2016 è descritta nella seguente tabella 1.1:

Tabella 1.1 – Dotazione organica ASPAL su risorse regionali - D.G.R. n. 54/24 del 07.10.2016

DOTAZIONE ORGANICA ASPAL D.G.R. n. 54/24 del 07.10.2016				
Dotazione organica del personale non dirigente				
A	B	C	D	Totale Dipendenti
10	94	255	433	792
Dotazione organica del personale dirigente				
Direttore Generale		Direttori di Servizio		Totale Dirigenti
1		7		8
Totale Dotazione organica ASPAL su risorse regionali				800

In seguito alla D.G.R. 7/22 del 26.02.2020 (D.L. 28 gennaio 2019, n. 4 "Disposizioni urgenti in materia di reddito di cittadinanza e di pensioni", convertito in legge, con modificazioni, dall'art. 1, L. 28 marzo 2019, n. 26. Modifica in aumento della dotazione organica Agenzia Sarda per le politiche attive del

lavoro (ASPAL). Integrazione Delib.G.R. n. 39/22 del 3.10.2019) la dotazione organica dell'Agenzia è stata modificata incrementando le categorie D, C e B (con contestuale diminuzione della cat. A).

La dotazione organica totale dell'ASPAL risulta, pertanto, rideterminata come già indicato nella tabella 1 e più specificamente con le seguenti ripartizioni:

Tabella 1.2 – Dotazione organica ASPAL su risorse regionali.

DOTAZIONE ORGANICA ASPAL D.G.R. 7/22 del 26.02.2020				
Dotazione organica del personale non dirigente				
A	B	C	D	Totale Dipendenti
3	94	255	433	785
Dotazione organica del personale dirigente				
Direttore Generale		Direttori di Servizio		Totale Dirigenti
1		7		8
Totale Dotazione organica ASPAL su risorse regionali				793

Tabella 1.3 – Dotazione organica ASPAL su risorse del Piano di Potenziamento.

DOTAZIONE ORGANICA ASPAL D.G.R. 7/22 del 26.02.2020				
Dotazione organica del personale non dirigente				
A	B	C	D	Totale Dipendenti
0	27	67	237	324
Dotazione organica del personale dirigente				
Direttore Generale		Direttori di Servizio		Totale Dirigenti
0		0		0
Totale Dotazione organica ASPAL su risorse del Piano di Potenziamento				324

2 Personale dell'ASPAL in forza al 31.12.2024.

Al 31 dicembre 2024, i dipendenti dell'ASPAL assunti a tempo indeterminato risultano essere 866 unità, di cui 771 prestano servizio presso l'ASPAL, mentre le restanti 95 unità risultano essere indisponibili in quanto collocati o in posizioni di assegnazione/ riassegnazione/comando OUT (82 unità), o in aspettativa (considerati anche i dipendenti con diritto alla conservazione del posto in quanto vincitori di altro concorso).

Tabella 2 – Schema personale dipendente non dirigente in forza al 31.12.2024

Dipendenti ASPAL per status dipendente	Num. Dipendenti
In forza a tempo pieno	761
In forza part time	10



Dipendenti ASPAL per status dipendente	Num. Dipendenti
Personale in Ass/Riass/Com OUT	82
Aspettativa	13
Totale Dipendenti ASPAL	866

Tabella 2.1 – Schema personale dipendenti assunti da ASPAL effettivamente in servizio al 31.12.2024

In forza a tempo pieno	761
In forza part time	10
Totale dipendenti ASPAL effettivamente in servizio	771

Considerato il personale in posizione di assegnazione/riassegnazione/comando OUT (82 unità) e in aspettativa (13 unità), il personale dipendente non dirigente che presta servizio in ASPAL è pari a 771 unità alle quali si devono aggiungere:

- 28 lavoratori della cosiddetta “lista speciale” ex Legge Regionale 3/2008, proveniente dal sistema della formazione professionale;
- 7 lavoratori in regime di assegnazione/riassegnazione IN, proveniente da altri enti pubblici, sia del comparto Regione Autonoma della Sardegna, sia del sistema degli Enti Locali.

Si precisa che, nell’ambito delle 82 unità di personale di ruolo ASPAL in posizione di assegnazione/riassegnazione/comando OUT, sono considerate anche le procedure di riassegnazione attivate successivamente all’entrata in vigore della L.R. 10/2021. A tal proposito, l’ASPAL si riserva di attivare, nel corso delle annualità 2025 – 2026 – 2027, altrettante procedure di manifestazione di interesse per l’assegnazione presso l’ASPAL di dipendenti di altri enti del Sistema Regione.

Tabella 2.2 – Schema personale dipendente non dirigente che presta servizio in ASPAL

Totale dipendenti ASPAL in forza	771
L.3/2008 Assegnati IN	28
Assegnati/Riassegnati IN	7
Personale che presta servizio in ASPAL	806

Il suddetto personale è distribuito fra la Direzione Generale e i 7 Servizi dell’ASPAL come da seguente tabella 2.3.

Tabella 2.3 – Personale che presta servizio in ASPAL al 31.12.2024 distribuito per Servizio

Servizio ASPAL	Personale assegnato al Servizio
0.Direzione Generale	15
1.Sicurezza e Forniture	38

Servizio ASPAL	Personale assegnato al Servizio
2.Bilancio	18
3.Risorse Umane	42
4.Governance (1)	520
5.Progetti	27
6.Sistemi Informativi	57
7.Politiche soggetti a rischio	89
Totale personale ASPAL	806

Al 31/12/2024, i dirigenti dipendenti dell'ASPAL, al netto della figura del Direttore Generale, sono 4.

Tabella 2.4 – Personale dirigente in ASPAL al 31.12.2024

Dirigenti ASPAL al 31.12.2024	Direttore Generale	Direttori di servizio IN	Direttori di servizio OUT
In forza a tempo pieno	1	0	-
Comando IN	-	3	-
Dirigente a tempo determinato ex art. 29 L.R. 31/98	-	1	-
Personale in Ass/Riass/Com OUT	-	-	1
Aspettativa	-	-	1
Totale Dirigenti ASPAL	1	4	2

Si precisa che, oltre al Direttore Generale, ASPAL ha contrattualizzato a tempo indeterminato n. 2 direttori di Servizio i quali, al 31 dicembre 2024, risultano essere 1 in aspettativa ed 1 in posizione di comando out.

Inoltre risultano in servizio, a diverso titolo, i seguenti dirigenti:

- 1 unità di personale dirigente a tempo determinato ex art. 29 L.R. 31/98;
- 3 unità in regime di comando IN, proveniente dal sistema degli Enti Locali.

3 Part-time

Ai sensi dell'art. 61 del CCRL Sardegna, il numero dei rapporti a tempo parziale non può superare il 25% della dotazione organica del personale a tempo pieno di ciascuna categoria; l'Amministrazione e gli Enti, previa analisi delle proprie esigenze organizzative, nell'ambito della programmazione del fabbisogno di personale, individuano i posti da destinare ai rapporti di lavoro a tempo parziale.

Considerata la bassa incidenza del part-time attualmente e storicamente rilevata all'ASPAL, l'Amministrazione stabilisce nella percentuale del 5% della dotazione organica per ogni categoria contrattuale, la quota massima di lavoratori da ammettere a *part-time*.

Si dà atto che, alla data del 31.12.2024, i dipendenti che risultano titolari di rapporto di lavoro *part-time* sono complessivamente 10, di cui 2 unità appartenenti alla categoria C e 8 alla categoria D.



Rispetto alla percentuale massima stabilita risulterebbe una capienza di istanze ancora accoglibili complessivamente pari a 46 unità.

Tabella 3 - Rapporti di lavoro part-time al 31.12.2024

	Cat. A	Cat. B	Cat. C	Cat. D	Totale
Dotazione organica ASPAL	3	121	322	670	1116
N. unità part-time al 31.12.2024	0	0	2	8	10
N. massimo rapporti part-time stipulabili (5%)	0	6	16	34	56
Capienza	0	6	13	27	46

4 Piano di potenziamento dei centri per l'impiego e delle politiche attive del lavoro. Stato dell'arte al 31.12.2024.

In considerazione del complesso assetto normativo e del ruolo di gestore operativo dei Servizi per il lavoro a livello regionale, l'ASPAL è stata designata, con D.G.R. n. 26/27 del 21 maggio 2020, quale soggetto attuatore delle misure previste dal Piano straordinario di potenziamento dei Centri per l'impiego e delle politiche per il lavoro, anche al fine di dare piena attuazione alle misure previste dal programma del Reddito di cittadinanza.

Per quanto concerne il personale, il D.M. n. 74/2019, nel prevedere il riparto delle risorse finanziarie tra Regioni per l'attuazione del Piano, ha stabilito che, su un totale di 4.000 operatori aggiuntivi per i CPI a livello nazionale, per la Sardegna ci fosse un incremento di 82 unità di personale per l'anno 2019.

Nell'ottica di procedere ad un rafforzamento dei centri per l'impiego mediante personale maggiormente qualificato e specializzato, la Giunta Regionale, con Deliberazione n. 39/22 del 03 ottobre 2019, aveva previsto un aumento della dotazione organica dell'ASPAL da 792 a 874 unità (escluso il personale dirigenziale), concentrando l'incremento nelle categorie C (22 unità) e D (60 unità).

Con D.G.R. n. 7/22 del 26 febbraio 2020 e conseguente approvazione del Piano Triennale del Fabbisogno del Personale ASPAL 2020-2022, è stato previsto - con Det. n. 814/ASPAL del 16 giugno 2020 - un ulteriore aumento della dotazione organica dell'Agenzia, prevedendo 995 unità per il 2020 e 1.116 unità per il 2021 (escluso il personale dirigenziale), con un incremento di personale di 121 unità per anno, come da tabella 5 seguente.

Si precisa anche qui che la modifica della dotazione organica di cui alla D.G.R. n. 44/9 del 14.12.2023 ha inciso unicamente sul numero del personale dirigente e, pertanto, gli aumenti di organico di cui alle precedenti D.G.R. n. 7/22 del 26 febbraio 2020 e Det. n. 814/ASPAL del 16 giugno 2020 sono rimasti attualmente invariati.

Tabella 4 - Incremento di organico ai sensi del Piano straordinario di potenziamento dei CPI.

Anno	Cat. B	Cat. C	Cat. D	Totale
2019	0	22	60	82
2020	20	21	80	121
2021	0	24	97	121
Totale	20	67	237	324

Tabella 4.1 – Personale assunto a valere sul Piano straordinario di potenziamento e scoperture. Stato dell'arte al 31.12.2024

Situazione del personale assunto a valere sul Piano di Potenziamento al 31.12.2024	B	C	D	TOT
Totale programmato	20	67	237	324
Totale assunti su piano potenziamento al 31.12.2024	20	24	217	261
Totale cessati su piano potenziamento al 31.12.2024	0	3	27	30
Totale assunzioni effettive su piano potenziamento al 31.12.2024	20	21	190	231
Totale scoperture residue	0	46	47	93

Come si evince dalla tabella n. 4.1, ai fini della completa realizzazione del Piano straordinario di potenziamento dei centri per l'impiego e delle politiche attive del lavoro, residuano n. 93 unità di cui:

- n. 46 di categoria C;
- n. 47 di categoria D.

5 Scoperture dotazione organica al 31.12.2024.

Preso atto dello stato dell'arte dei dipendenti ASPAL in forza al 31.12.2024, e della distribuzione del personale effettivamente in servizio allo stesso data, al fine di delineare le basi di computo e calcolo per l'odierno piano delle assunzioni 2025-2027, in questa sede si offre, quale punto di partenza il prospetto riepilogativo circa le scoperture nelle diverse categorie.

Tabella 5 – Dotazione organica totale ASPAL (a seguito di D.G.R. 7/22 del 26.02.2020)

DOTAZIONE ORGANICA ASPAL a seguito di D.G.R. 7/22 del 26.02.2020				
Dotazione organica del personale non dirigente				
A	B	C	D	Totale Dipendenti
3	121	322	670	1116
Dotazione organica del personale dirigente				
Direttore Generale		Direttori di Servizio		Totale Dirigenti
1		7		8
Totale Dotazione organica totale ASPAL				1124

Tabella 5.1 – Dipendenti ASPAL al 31.12.2024

Dipendenti inquadrati in ASPAL al 31.12.2024				
A	B	C	D	Totale Dipendenti
2	77	181	606	866
Dirigenti inquadrati in ASPAL al 31.12.2024				
Direttore Generale		Direttori di Servizio		Totale Dirigenti
1		4		5
Totale Dipendenti + Dirigenti ASPAL				871

Tabella 5.2 – Scoperture di personale ASPAL al 31.12.2024

Scoperture di personale dipendente al 31.12.2024					
	A	B	C	D	Totale Dipendenti
sul Piano di potenziamento	0	0	46	47	93
sui Fondi ASPAL	1	44	95	17	157
totale	1	44	141	64	250
Scoperture di personale dirigente al 31.12.2024					
	Direttore Generale		Direttori di Servizio		Totale Dirigenti
	0		5		5
Totale scoperture ASPAL					255

6 Personale dipendente non dirigente. Stato dell'arte della programmazione personale basato sui precedenti PIAO.

Tabella 6 – Programmazione personale PIAO precedenti - Stato dell'arte al 31.12.2024

PROCEDURA DI RECLUTAMENTO sul Piano di Potenziamento	PIAO 2023-2025	EFFETTUATE AL 31.12.2024	RESIDUO
CATEGORIA C			
Istruttori amministrativi - concorso unico RAS	38	0	38
Progressioni Verticali B-C	5	0	5
Totale categoria C	43	0	43
CATEGORIA D			
Progressioni verticali C-D (19 unità)	19	0	19
Progressioni verticali C-D Residuo 2020 (11 unità)	11	0	11
Funzionari tecnici Gestione degli Immobili	5	4	1
Funzionari amministrativi	8	8	0
Funzionari amministrativi sostituzione dimissionari	4	4	0
Totale Categoria D	47	16	31
Totale a valere sul piano di potenziamento C + D	90	16	74
PROCEDURA DI RECLUTAMENTO sui Fondi ASPAL			
CATEGORIA B			
Istruttori amministrativi - Mobilità preconcorsuale	7	6	1
Progressioni verticali A-B	2	0	2
Concorso B	30	0	30
Totale Categoria B	39	6	33
CATEGORIA C			
Istruttori amministrativi - Mobilità preconcorsuale	6	2	4
Progressioni verticali B-C	14	0	14



Istruttori amministrativi - concorso unico RAS	60	0	60
Totale Categoria C	80	2	78
CATEGORIA D			
Funzionari amministrativi - Mobilità preconcorsuale	2	2	0
Progressioni verticali C-D	3	0	3
Funzionari tecnici della comunicazione	2	0	2
Funzionari amministrativi	1	1	0
Totale Categoria D	8	3	5
Totale a valere sui fondi ASPAL B + C + D	127	11	116
Totale piano di potenziamento + risorse ASPAL	217	27	190

In particolare, i dati descritti nella precedente tabella 6 vengono rappresentati di seguito in dettaglio (vedi par. 7), tenendo presente che con questo aggiornamento si modifica la procedura di reclutamento stabilita nel PIAO 2023-2025.

In particolare, con riferimento alle assunzioni a valere su **fondi ASPAL**, si evidenzia che il concorso istruttori amministrativi ex art. 54 L.R. 31/98 di cui alla Determinazione Dir. Gen. Ass. Pers. n. 1917/35834 del 26/10/2021 dispone la destinazione a favore dell'ASPAL di n. 64 unità, alla luce di assunzioni derivanti da concorso programmate a partire dal PIAO 2023-2025 in complessive 98 unità (ci cui 38 a valere sul piano di potenziamento e 60 a valere su fondi ASPAL).

Stante la prossima conclusione della procedura selettiva in esame, si ritiene di destinare le predette 64 unità di personale a copertura primariamente delle 38 posizioni a valere sul piano di potenziamento e secondariamente, per il residuo di 26 unità, a copertura delle 26 posizioni a valere su fondi ASPAL, **riportando ad altre forme di assunzione la risultante scoperta di n. 34 unità.**

Allo stesso modo, a modifica della programmazione a partire dal PIAO 2023-2025 **si riportano ad altre forme di assunzione le scoperture di 4 unità di mobilità preconcorsuale cat. C e di 2 funzionari tecnici della comunicazione cat. D.**

Pertanto, le assunzioni derivanti dalla precedente programmazione PIAO 2023 – 2025 da considerarsi ai fini dell'attuale programmazione assunzionale PIAO 2025 – 2027 sono quelle descritte dalla seguente tabella:

Tabella 6.1 – Programmazione personale PIAO precedenti – Residuo da considerare nel presente PIAO 2025 – 2027.

PROCEDURA DI RECLUTAMENTO sul Piano di Potenziamento	PIAO 2023-2025	EFFETTUATE AL 31.12.2024	SCOPERTURA DA RESIDUO NEL PIAO 2025 - 2027
CATEGORIA C			
Istruttori amministrativi - concorso unico RAS	38	0	38
Progressioni Verticali B-C	5	0	5
Totale categoria C	43	0	43
CATEGORIA D			
Progressioni verticali C-D (19 unità)	19	0	19
Progressioni verticali C-D Residuo 2020 (11 unità)	11	0	11



Funzionari tecnici Gestione degli Immobili	5	4	1
Totale Categoria D	35	4	31
Totale a valere sul piano di potenziamento C + D	90	16	74
PROCEDURA DI RECLUTAMENTO sui Fondi ASPAL	PIAO 2023-2025	EFFETTUATE AL 31.12.2024	SCOPERTURA DA RESIDUO NEL PIAO 2025 - 2027
CATEGORIA B			
Istruttori amministrativi - Mobilità preconcorsuale	7	6	1
Progressioni verticali A-B	2	0	2
Concorso B	30	0	30
Totale Categoria B	39	6	33
CATEGORIA C			
Istruttori amministrativi - concorso unico RAS	60	0	26
Progressioni verticali B-C	14	0	14
Totale Categoria C	74	0	40
CATEGORIA D			
Progressioni verticali C-D	3	0	3
Totale Categoria D	3	0	3
Totale a valere sui fondi ASPAL B + C + D	116	6	76
Totale piano di potenziamento + risorse ASPAL	217	10	150

7 Personale dipendente non dirigente. Descrizione e rimodulazione delle assunzioni programmate nei precedenti PIAO.

Relativamente allo stato di attuazione delle assunzioni programmate nei precedenti PIAO si rappresenta quanto segue:

- **Progressioni Verticali A-B:** per le 2 unità già programmate (su fondi ASPAL) si è proceduto con la pubblicazione del relativo avviso;
- **Progressioni Verticali B-C:** essendo ormai esaurita la graduatoria di cui alla Determinazione n. 1328/ASPAL del 24/02/2021, per tutte le 19 unità già programmate (5 da piano potenziamento e 14 su fondi ASPAL) si è proceduto con la pubblicazione dei relativi avvisi;
- **Progressioni verticali C-D:** per tutte le 33 unità già programmate (30 da piano potenziamento e 3 su fondi ASPAL) si è proceduto con la pubblicazione dei relativi avvisi;
- **Mobilità preconcorsuale B:** con le Determinazioni n. 2088-2089-2090-2091-2092 del 31.08.2022, sono state inquadrare nei ruoli dell'ASPAL n. 5 unità, mentre un candidato è decaduto dalla graduatoria di cui si è dato atto con la Determinazione n. 2107 del 02.09.2022 e l'ultima posizione utile in graduatoria è stata invece inquadrata con la Determinazione n. 3070 del 15.12.2022; pertanto si rende necessario indire una nuova procedura con riferimento alla copertura di 1 unità residua rispetto alla programmazione PIAO 2023-2025;

- **Mobilità preconcorsuale C:** con Determinazione n. 676 del 03.03.2023 è stato pubblicato il relativo avviso, in esito al quale sono state inquadrare al 31.12.2024 n. 2 unità di personale. Relativamente alle ulteriori n. 4 unità previste nel PIAO 2023-2025 alla luce dell'esigenza generale di riprogrammare parte del numero e le forme di assunzione del personale di categoria C, non si ritiene più necessario procedere all'assunzione di n. 4 istruttori amministrativi di cat. C mediante mobilità preconcorsuale a valere sui fondi dell'Agenzia, e si determina, altresì, di destinare le relative risorse all'assunzione di altrettanti 4 Istruttori Amministrativi secondo le modalità che tengano eventuale conto delle specifiche professionalità in futuro richieste dall'Agenzia;
- **Operatori Amministrativi cat. B:** si procederà all'indizione di una procedura per l'assunzione di n. 30 operatori amministrativi di cat. B.
- **Istruttori amministrativi - concorso unico RAS:** come noto, il reclutamento di tale profilo avverrà tramite ricorso all'istituto del concorso unico presso l'Amministrazione regionale ai sensi dell'art. 54 della L.R. 31/98, ed in particolare, ai nostri fini, mediante la procedura bandita con determinazione Dir. Gen. Ass. Pers. n.1917/35834 del 26/10/2021, giunta ormai agli stati finali e nel cui ambito sono state riservate all'ASPAL n. 64 unità di personale. Pertanto le unità verranno inquadrare al termine dell'espletamento del concorso, presumibilmente nel corso del 2025. Inoltre, alla luce dell'esigenza generale di riprogrammare parte del numero e le forme di assunzione del personale di categoria C non si ritiene più necessario procedere all'assunzione di n. 27 istruttori amministrativi di cat. C mediante procedura concorsuale a valere sui fondi dell'Agenzia, e si determina, altresì, di destinare le relative risorse all'assunzione di altrettanti 27 Istruttori Amministrativi secondo le modalità che tengano eventuale conto delle specifiche professionalità in futuro richieste dall'Agenzia.
- **Funzionari tecnici della comunicazione:** relativamente a tali figure non si ritiene più necessario procedere all'assunzione di n. 2 Funzionari Tecnici della comunicazione e si determina, altresì, di destinare le relative risorse all'assunzione di altrettanti 2 Funzionari amministrativi secondo le modalità che tengano eventuale conto delle specifiche professionalità in futuro richieste dall'Agenzia;
- **Funzionari tecnici Gestione degli Immobili:** il reclutamento di tale profilo avverrà tramite ricorso all'istituto del concorso unico presso l'Amministrazione regionale ai sensi dell'art. 54 della L.R. 31/98, pertanto tale figura sarà inquadrata al termine dell'espletamento del concorso.

8 Scoperture di personale per categoria, fondi e modalità di assunzione nel triennio 2025 – 2027.

Tabella 8 - Fondi ASPAL - Programmazione assunzione personale cat. B basata su scoperture al 31.12.2024

CATEGORIA B – FONDI ASPAL – SCOPERTURA ATTUALE 44 B		
PROSPETTO ASSUNZIONI di 44 B		
Mobilità pre-concorsuale	già programmate	1
Progressioni verticali A – B	già programmate e già bandite	2
Selezione pubblica	già programmate	30
Mobilità pre-concorsuale 20% su scopertura residua di 11 unità	da programmare	2
Selezione pubblica	da programmare	9
TOTALE		44



Tabella 8.1 – Piano di potenziamento - Programmazione assunzione personale cat. C basata su scoperture al 31.12.2024

CATEGORIA C – PIANO POTENZIAMENTO – SCOPERTURA ATTUALE 46 C		
PROSPETTO ASSUNZIONI di 46 C		
Concorso unico RAS	già programmate	38
Progressioni verticali B – C	già programmate e già bandite	5
Progressioni verticale B - C	da programmare	1
Progressioni verticali B - C al 50% (art. 52 d.lgs. 165/2001)	da programmare	1
Altre forme di assunzione	da programmare	1
TOTALE		46

Tabella 8.2 – Fondi ASPAL - Programmazione assunzione personale cat. C basata su scoperture al 31.12.2024

CATEGORIA C - FONDI ASPAL - SCOPERTURA ATTUALE 95 C		
PROSPETTO ASSUNZIONI di 95 C		
Progressioni verticali B – C	già programmate	14
Concorso unico RAS	già programmate	26
Progressioni verticali B – C al 50% (art. 52 d.lgs. 165/2001)	da programmare	28
Altre forme di assunzione	da programmare	27
TOTALE		95

Tabella 8.3 – Piano di potenziamento - Programmazione assunzione personale cat. D basata su scoperture al 31.12.2024

CATEGORIA D - PIANO POTENZIAMENTO – SCOPERTURA ATTUALE 47 D		
PROSPETTO ASSUNZIONI di 47 D		
Progressioni verticali C – D (19 + 11 da residuo graduatoria 2020)	già programmate e già bandite	30
Funzionari tecnici gestione immobili	già programmate	1
Progressioni verticali C – D al 50% (art. 52 d.lgs. 165/2001)	da programmare	9
Altre forme di assunzione	da programmare	7
TOTALE		47

Tabella 8.4 – Fondi ASPAL - Programmazione assunzione personale cat. D basata su scoperture al 31.12.2024

CATEGORIA D - FONDI ASPAL – SCOPERTURA ATTUALE 17 D		
PROSPETTO ASSUNZIONI di 17 D		
Progressioni verticali C – D	già programmate e già bandite	3
Funzionari amministrativi	già programmate	2
Progressioni verticali C – D al 50% (art. 52 d.lgs. 165/2001)	da programmare	7
Altre forme di assunzione	da programmare	5
TOTALE		17

Tabella 8.5 – Tabella riassuntiva - Programmazione assunzione personale cat. B - C - D

Programmazione assunzioni personale categorie B – C – D	
Categoria B	
Mobilità pre-concorsuale	3
Progressioni verticali A – B	2
Selezione pubblica	39
Totale Categoria B	44
Categoria C	
Progressioni verticali B - C	49
Concorso unico RAS	64
Altre forme di assunzione	28
Totale categoria C	141
Categoria D	
Funzionari tecnici gestione immobili	1
Funzionari amministrativi	2
Progressioni verticali C - D	49
Altre forme di assunzione	12
Totale Categoria D	64
Totale assunzioni categorie B – C – D	249

Per raggiungere i valori evidenziati nelle tabelle 8 - 8.1 -8.2 -8.3 - 8.4 e 8.5, si è proceduto partendo dalle assunzioni originariamente programmate nel PIAO 2023-2025, si sono sottratte le assunzioni effettuate rispetto alla programmazione e si sono poi aggiunte le cessazioni intervenute nel periodo di riferimento. Da tale importo si è provveduto a sottrarre le assunzioni previste nelle relative procedure di reclutamento, venendosi così a determinare anche la scopertura residua rispetto alle assunzioni programmate (scopertura totale – assunzioni programmate) da colmare nell’ambito delle procedure di reclutamento future.

Nondimeno, anche una volta concluse le assunzioni programmate a partire dal PIAO 2023-2025 (cfr. precedente tabella n. 6), rispetto alla dotazione organica dell’ASPAL (cfr. precedente tabella 5.2) si verrebbero a creare delle ulteriori scoperture alle quali questa Agenzia intende fare fronte, in previsione, tramite la programmazione delle proprie procedure di reclutamento per il periodo 2025-2027 fino al raggiungimento della piena dotazione organica.

9 Personale dipendente non dirigente. Costo residuo programmazione precedente al 31.12.2024.

Tutto ciò premesso, in questa sede si offre il prospetto circa il residuo delle assunzioni programmate con l’approvazione del PIAO 2023 - 2025, in termini numerici e di costo.

Il relativo costo trova la propria copertura nel Bilancio di previsione dell’ASPAL 2024-2026 di cui alla Determinazione n. 539/ASPAL del 12 febbraio 2024, per il quale si è ricevuto il nulla osta alla immediata esecutività con Deliberazione della Giunta regionale n. 4/37 del 15 febbraio 2024.

Si rappresenta che, per omogeneità di calcolo, il costo per le progressioni B-C e C-D, non specificamente dettagliabile per le future assunzioni in quanto dipendente dal precedente livello di inquadramento del dipendente progredito, è stato calcolato in via ragionevolmente orientativa in base al differenziale tra le categorie B1-C1 e C1-D1 mentre le progressioni A-B risultano essere “a costo zero” (indicazione 0 €) dato che le uniche unità di personale cat. A oggi in forza risultano essere inquadrate nella cat. A4, che comporta costi superiori rispetto a quelli della cat. B1.



Tale prospetto tiene conto della riprogrammazione descritta al precedente paragrafo 6 (tabella 6.1) e, pertanto, rispetto all'originaria programmazione del PIAO 2023–2025 non considera: 34 istruttori amministrativi cat. C, 4 unità di mobilità preconcorsuale cat. C, 2 funzionari amministrativi cat. D.

Tabella 9 – Residuo programma assunzionale PIAO 2023 - 2025 - Stato dell'arte al 31.12.2024.

RESIDUO PROGRAMMA DI RECLUTAMENTO a valere sul PIANO DI POTENZIAMENTO		
Categoria C		
Istruttori amministrativi - concorso unico RAS	38	1.780.923,65 €
Progressioni Verticali B-C	5	33.323,39 €
Totale Categoria C	43	1.814.247,04 €
Categoria D		
Progressioni verticali C-D (19 unità)	19	100.263,36 €
Progressioni verticali C-D Residuo 2020 (11 unità)	11	58.047,21 €
Funzionari tecnici gestione immobili	1	52.143,43 €
Totale Categoria D	31	210.454,00 €
Totale a valere sul piano di potenziamento	74	2.024.701,04 €

RESIDUO PROGRAMMA DI RECLUTAMENTO a valere sui fondi ASPAL		
Categoria B		
Mobilità preconcorsuale	1	40.201,73 €
Progressioni verticali A-B	2	0 €
Selezione Pubblica B	30	1.206.052,02 €
Totale Categoria B	33	1.246.253,75 €
Categoria C		
Progressioni verticali B-C al 30% già programmate	14	93.305,49 €
Istruttori amministrativi - concorso unico RAS	26	1.218.526,71 €
Totale categoria C	40	1.311.832,20 €
Categoria D		
Progressioni verticali C - D al 30% già programmate	3	15.831,06 €
Totale Categoria D	3	15.831,06 €
Totale a valere sui FONDI ASPAL	76	2.573.917,01 €

10 Personale dipendente non dirigente. Stima del trend delle cessazioni triennio 2024-2025 e calcolo capacità assunzionale.

Le assunzioni di personale a tempo indeterminato sono soggette ai vincoli economici di cui all'art. 3 del D.L. 90/2014, rubricato "Semplificazione e flessibilità nel turn over", ovvero "le assunzioni di personale



a tempo indeterminato nella pubblica amministrazione sono subordinate al rispetto di vincoli economici determinati in base ai risparmi delle cessazioni di personale avvenute negli anni precedenti”.

Essendo l'ASPAL un ente pubblico istituito nel 2016, ed avendo acquisito funzioni essenziali prima svolte da altri enti (artt. 10 e 36, L.R. 9/2016), per i primi cinque anni dalla costituzione sicuramente non è soggetta a specifici vincoli e limitazioni relativi alle facoltà assunzionali.

Inoltre, a partire dal 2020 ASPAL è stato destinatario della realizzazione del cd. Piano di Potenziamento, con successiva rideterminazione, in diverse tranches, da parte della Giunta Regionale della dotazione organica e dell'incarico di completarne la realizzazione.

Infatti, con nota n. prot. 33961/RAS del 12.09.2024, l'Assessorato degli Affari Generali, Personale e Riforma della Regione ha espressamente considerato l'ASPAL “ente di nuova costituzione non derivante da accorpamenti o trasformazioni di enti e organismi preesistenti”, e quindi non soggetto agli ordinari limiti di spesa per assunzioni sino al pieno completamento della propria fase istitutiva.

Pertanto sino al completamento della propria dotazione organica, in particolare con riferimento alle 800 unità di personale attribuite a valere su risorse proprie dell'Agenzia dalla D.G.R. 54/24 del 07.10.2016 (al netto delle assunzioni previste sul Piano di Potenziamento, rispetto al quale è prudente assicurarsi che possano generare capacità assunzionale), l'ASPAL non deve ritenersi subordinata al rispetto dei vincoli economici determinati in base ai risparmi delle cessazioni di personale avvenute negli anni precedenti ai sensi dell'art. 3 del D.L. 90/2014.

Si evidenzia, inoltre, che tali vincoli economici sarebbero comunque rispettati, atteso che l'Agenzia - ancora lontana dal raggiungimento della citata dotazione organica di 800 unità a valere su fondi propri - deve comunque procedere, con risorse proprie già disponibili, alle assunzioni necessarie a portare a compimento il raggiungimento del predetto organico di 800 unità.

Ciò nonostante, a soli fini informativi ed esplicativi si offre una sintesi delle cessazioni intervenute nell'arco di tempo dal 2023 al 2024 (conteggiando le cessazioni avvenute sino al 31.12.2024) e quelle prevedibili per il 2025, sia in termini numerici, sia in termini di risparmi generati.

In particolare, la tabella successiva è stata redatta tenendo conto per il 2023 e sino al 30.12.2024 delle cessazioni effettivamente avvenute, mentre per il 2025 si sono conteggiate sia le cessazioni avvenute al 01.01.2025 per effetto di cessione di contratto ex art. 16 comma 2 L.R. 17/2023 verso altri enti del Sistema Regione (22 complessive, di cui 1 cat. B, 3 cat. C e 18 cat. D) sia le cessazioni per anzianità c.d. “certe” (con relativa istruttoria già terminata e procedura ormai conclusa) e prospettiche, cioè con istruttoria ancora non definita.

In particolare, si evidenzia che le cessazioni di personale per effetto dell'art. 16 comma 2 L.R. 17/2023 vengono qui prudenzialmente considerate ai fini del calcolo della capacità assunzionale per l'anno 2025, nelle more dell'adozione di idoneo atto da parte della Giunta Regionale che individui e chiarisca i risvolti sulla capacità assunzionale dell'ente cedente dei trasferimenti di personale ai sensi del predetto art. 16 comma 2 L.R. 17/2023.



Tabella 10 – Cessazioni effettive anni 2023/2024 - stima delle cessazioni 2025.

CAT.	CESSAZIONI VALIDE PER CAPACITA' ASSUNZIONALE			COSTO UNITARIO Liv. 1	CAPACITA' ASSUNZIONALE		
	2023	2024	2025		2023	2024	2025
B	3	2	6	40.201,73 €	120.605,19 €	80.403,46 €	241.210,38 €
C	10	10	6	46.866,41 €	468.664,10 €	468.664,10 €	281.198,46 €
D	6	19	22	52.143,43 €	312.860,58 €	990.725,17 €	1.147.155,46 €
TOTALE	19	31	34		902.129,87 €	1.539.792,73 €	1.669.564,30 €

Tabella 10.1 – Economie derivanti da progressioni anno 2025

ECONOMIE DA CESSAZIONI PER PROGRESSIONI ANNO 2025								
CAT.	A-B		B-C		C-D		%	TOTALE
Anno	n.	€	n.	€	n.	€		
2024	0	-	0	-	0	-	-	0
2025	2	0 €	73	2.934.726,29 €	49	2.296.454,09 €	100	5.231.180,38 €
TOT	2	0 €	73	2.934.726,29 €	49	2.296.454,09 €	100	5.231.180,38 €
Totale economie sul Piano di Potenziamento								1.788.229,21 €
Totale economie su risorse ASPAL								3.442.951,17 €
Totale economie utilizzabili derivanti da progressioni								5.231.180,38 €

Tabella 10.2 – Prospetto capacità assunzionale anni 2016 – 2026.

ANNO	Economie cessazioni	Economie progressioni	Economie totali	Costi per assunzioni	Capacità assunzionale residua cumulata	Capacità residua annua
2016	37.540,59	-	37.540,59	-		
2017	137.919,02	-	137.919,02	-	37.540,59	
2018	590.016,64	-	590.016,64	75.081,18	175.459,61	100.378,43
2019	1.293.623,19	899.503,22	2.193.126,41	-	690.395,07	690.395,07
2020	1.390.309,94	695.070,67	2.085.380,61	1.265.414,36	2.883.521,48	1.618.107,12
2021	1.062.345,61	414.915,05	1.477.260,66	514.736,67	3.703.487,73	3.188.751,06
2022	531.275,58	278.396,88	809.672,46	448.235,37	4.666.011,72	4.217.776,35
2023	902.129,87	-	902.129,87	80.340,73	5.027.448,81	4.947.108,08
2024	1.539.792,73	-	1.539.792,73	478.870,88	5.849.237,95	5.126.880,89
2025	550.181,60	4.354.375,59	4.904.557,19	4.598.618,05	6.666.673,62	1.965.525,28
2026				4.266.339,14	6.870.082,47	



11 Personale dipendente non dirigente. Programma di reclutamento per il triennio 2025 – 2027.

Le scoperture da cui partire ai fini della redazione del programma assunzionale dell'ASPAL per il triennio 2025-2027 sono rappresentate nella seguente tabella.

Tabella 11 – Scoperture personale dipendente non dirigente al 31.12.2024 al lordo delle assunzioni programmate.

SCOPERTURE EFFETTIVE AL 31.12.2024					
PERSONALE DIPENDENTE NON DIRIGENTE					
	A	B	C	D	TOTALE
Dotazione organica	3	121	322	670	1116
In forza al 31.12.24	2	77	181	606	866
Scopertura effettiva al 31.12.2024	1	44	141	64	250

Nella presente sezione si offre una rappresentazione sinottica del programma di reclutamento dell'ASPAL per il triennio 2025-2027 (con relativa analisi dei costi), finalizzato a predisporre assunzioni tese al raggiungimento della piena dotazione organica dell'Agenzia.

Il programma assunzionale dell'Agenzia per l'anno 2025 è suddiviso in **due tranches** (vedi tabella 11.1):

- 1) **PRIMA TRANCHE:** è volta a colmare le scoperture effettive dell'ASPAL al 31.12.2024 (cfr. tabella 11) e comporta la riprogrammazione su fondi dell'Agenzia di una parte delle assunzioni originariamente previste sul Piano di potenziamento.
- 2) **SECONDA TRANCHE:** è destinata a ripianare le scoperture d'organico generate nelle categorie B e C dall'effettuazione delle progressioni verticali effettuate nella prima tranche, con una particolare attenzione alla ripartizione delle stesse tra fondi a valere sul Piano di potenziamento e risorse proprie dell'Agenzia.

La riprogrammazione della ripartizione delle assunzioni su fondi dell'Agenzia o del piano di potenziamento è resa necessaria dal fatto che, con riferimento alle assunzioni ancora da effettuare a valere sul Piano di Potenziamento dei CPI (cfr. tabelle 5, 5.1 e 5.2), è stata trasmessa con nota ufficiale a questa Agenzia una bozza di Decreto Ministeriale che prevede, a partire dall'anno 2025, la modifica dei criteri di ripartizione delle risorse assegnate all'Agenzia, in quanto non più paramtrate al numero delle unità di personale di cui era prevista l'assunzione nell'ambito del Piano di Potenziamento.

Tale modifica opererà nel senso di proseguire con l'erogazione di una quota pari all'80% degli attuali stanziamenti e nel riparametrare il restante 20% in proporzione alla percentuale che esprime lo stato di avanzamento della spesa di ogni singola regione in relazione al totale delle risorse ad essa complessivamente attribuite.

Nonostante l'avanzata percentuale raggiunta da questa Agenzia nell'ambito delle procedure assunzionali legate al Piano di Potenziamento (circa l'85%), tale modifica comporta inevitabilmente



l'impossibilità per l'ASPAL di procedere al completamento del reclutamento di tutte le unità originariamente previsto nel citato Piano di Potenziamento.

Pertanto, alla luce della grave scopertura che tale modifica assunzionale comporta sia con riferimento alla dotazione organica stabilita con D.G.R. n. 7/22 del 26.02.2020 (comprensiva dell'incremento dovuto al Piano di Potenziamento) che con riguardo a quella a valere sulle sole risorse dell'Agenzia di cui alla D.G.R. n. 54/24 del 07.10.2016, l'ASPAL intende riprogrammare come a valere su risorse proprie tutte le assunzioni originariamente previste nel Piano di Potenziamento, salva l'acquisizione di 38 unità di istruttori amministrativi previste tramite concorso per le quali vi è ancora disponibilità di risorse ministeriali.

Con riguardo alle assunzioni tramite progressione verticale, si evidenzia che le unità di personale inizialmente assunte con fondi del Piano di Potenziamento che dovessero beneficiare della progressione verranno riallocate su risorse dell'Agenzia.

Per quanto riguarda i costi, si rappresenta quanto segue:

- **progressioni A-B:** risultano essere "a costo zero" dato che le uniche unità di personale cat. A oggi in forza risultano essere inquadrati nella cat. A4, che comporta costi superiori rispetto a quelli della cat. B1.
- **progressioni B-C e C-D:**
 1. nell'ambito delle progressioni della prima tranche il costo relativo al transito delle unità di personale precedentemente assunte con fondi del Piano di Potenziamento non può essere calcolato in base al differenziale B1-C1 / C1-D1, ma deve essere calcolato con riferimento al costo integrale di una unità di personale della categoria di destinazione (non potendosi generare "economie" tra risorse ASPAL e fondi ministeriali, soggetti a specifico rendiconto);
 2. il costo delle progressioni verticali della seconda tranche è stato calcolato in via orientativa in base al differenziale tra le categorie B1-C1 e C1-D1;

Infine, si specifica che al momento questa Agenzia non intende programmare il reclutamento della n. 1 unità di personale di cat. A per la quale sussiste al 31.12.2024 la scopertura in organico.

Tabella 11.1 – Programma di reclutamento triennio 2025-2026-2027

PROGRAMMA DI RECLUTAMENTO <i>triennio 2025-2026-2027</i>						
FONDI PIANO DI POTENZIAMENTO	2025		2026		2027	
Categoria B SECONDA TRANCHE	UNITÀ	COSTO	UNITÀ	COSTO	UNITÀ	COSTO
Operatori amministrativi – sostituzione eventuali progrediti B-C	20	804.034,60 €	0	- €	0	- €
Totale seconda tranche	20	804.034,60 €				
TOTALE CATEGORIA B	20	804.034,60 €	0	- €	0	- €
Categoria C PRIMA TRANCHE	UNITÀ	COSTO	UNITÀ	COSTO	UNITÀ	COSTO
Istruttori amministrativi - concorso unico RAS	38	1.780.923,65 €	0	- €	0	- €
Totale prima tranche	38	1.780.923,65 €				
Categoria C SECONDA TRANCHE	UNITÀ	COSTO	UNITÀ	COSTO	UNITÀ	COSTO
Progressioni verticali B – C 50% su scopertura 49 unità	10	66.646,80 €	0	- €	0	- €
Altre forme di assunzione	11	515.530,51 €	0	- €	0	- €
Totale seconda tranche	21	582.177,31 €				
TOTALE CATEGORIA C	59	2.363.100,96 €	0	- €	0	- €



TOTALE A VALERE SUL PIANO DI POTENZIAMENTO	79	3.167.135,56 €	0	- €	0	- €
FONDI ASPAL	2025		2026		2027	
Categoria B PRIMA TRANCHE	UNITÀ	COSTO	UNITÀ	COSTO	UNITÀ	COSTO
Mobilità pre-concorsuale	3	120.605,20 €	0	- €	0	- €
Progressioni verticali A-B	2	- €	0	- €	0	- €
Selezione Pubblica	39	1.567.867,47 €	0	- €	0	- €
Totale prima tranche	44	1.688.472,67 €				
Categoria B SECONDA TRANCHE	UNITÀ	COSTO	UNITÀ	COSTO	UNITÀ	COSTO
Mobilità pre-concorsuale 20% scopertura complessiva 49 unità	10	402.017,30 €	0	- €	0	- €
Ordinarie modalità di assunzione	19	763.832,87 €	0	- €	0	- €
Ordinarie modalità di assunzione – sostituzione eventuali progrediti B-C seconda tranche 2025	0	- €	24	964.841,52 €	0	- €
Totale seconda tranche	29	1.165.850,17 €				
TOTALE CATEGORIA B	73	2.854.322,99 €	24	964.841,52 €	0	- €
Categoria C PRIMA TRANCHE	UNITÀ	COSTO	UNITÀ	COSTO	UNITÀ	COSTO
Progressioni verticali B-C (di cui 20 ex potenziati calcolati come C1)	49	1.130.603,92 €	0	- €	0	- €
Istruttori amministrativi - concorso unico RAS	26	1.218.526,66 €	0	- €	0	- €
Altre forme di assunzione	28	1.312.259,48 €	0	- €	0	- €
Totale prima tranche	103	3.661.390,06 €				
Categoria C SECONDA TRANCHE	UNITÀ	COSTO	UNITÀ	COSTO	UNITÀ	COSTO
Mobilità pre-concorsuale 20% scopertura complessiva 49 unità	10	468.664,10 €	0	- €	0	- €
Progressioni verticali B – C 50% su scopertura 49 unità	14	93.305,52 €	0	- €	0	- €
Altre forme di assunzione	4	187.465,64 €	0	- €	0	- €
Totale seconda tranche	28	749.435,26 €				
TOTALE CATEGORIA C	131	4.410.825,32 €	0	- €	0	- €
Categoria D PRIMA TRANCHE	UNITÀ	COSTO	UNITÀ	COSTO	UNITÀ	COSTO
Progressioni verticali C – D (di cui 21 ex potenziati calcolati come D1)	49	1.205.829,45 €	0	- €	0	- €
Funzionario tecnico gestione immobili	1	52.143,43 €	0	- €	0	- €
Funzionari amministrativi / tecnici	14	730.008,02 €	0	- €	0	- €
Totale prima tranche	64	1.987.980,90 €				
TOTALE CATEGORIA D	64	1.987.980,90 €	0	- €	0	- €
TOTALE A VALERE SUI FONDI ASPAL	268	9.253.129,21 €	24	964.841,52 €	0	- €

12 Programma assunzionale per l'anno 2025

Come indicato nella tabella 11.1, il piano di reclutamento dell'ASPAL per l'anno 2025 programma l'assunzione di n. 347 unità, di cui 79 a valere sul Piano di Potenziamento (20 B e 59 C) e 268 a valere su risorse proprie dell'Agenzia (73 B, 131 C e 64 D).



ANNO 2025 – assunzioni programmate

PRIMA TRANCHE

1) Assunzioni a valere sul Piano straordinario di potenziamento

Sono previste 38 assunzioni di cat. C a valere sul Piano di Potenziamento

- **Cat. C - Istruttori amministrativi - concorso unico RAS per 38 unità:** essendo giunta alle fasi finali la procedura di concorso unico presso l'Amministrazione regionale ai sensi dell'art. 54 della L.R. 31/98 bandito con Determinazione Dir. Gen. Ass. Pers. n. 1917/35834 del 26/10/2021, che riserva all'ASPAL n. 64 unità di Istruttori Amministrativi, si ritiene che le n. 38 unità previste a valere sul piano di potenziamento verranno inquadrate al termine dell'espletamento del predetto concorso.

2) Assunzioni a valere su risorse dell'ASPAL

Sono previste 211 assunzioni (44 B, 103 C, 64 D)

- **Cat. B - Mobilità preconcorsuale B – 3 unità:** si procederà all'avviamento della procedura di mobilità pre-concorsuale ai sensi dell'art. 38 bis della L.R. 31/98 per complessive n. 3 unità, di cui 1 residua rispetto alle 7 assunzioni programmate in quanto 6 unità sono state assunte per mezzo di precedente graduatoria ormai esaurita (cfr. Determinazioni n. 2088-2089-2090-2091-2092 del 31.08.2022, Determinazione n. 2107 del 02.09.2022 e Determinazione n. 3070 del 15.12.2022) e n. 2 in ragione della quota di riserva del 20% a monte della scoperta residua di n. 11 posizioni di assistente cat. B, con facoltà per l'ASPAL di effettuare assunzioni per profili sia amministrativi che tecnici;
- **Cat. B - Progressioni Verticali A-B – 2 unità:** si è proceduto alla pubblicazione di un nuovo avviso per la copertura della n. 2 progressioni verticali previste;
- **Cat. B – concorso specifico ASPAL – 39 unità:** a fronte della scoperta residua di n. 39 posizioni rispetto alla dotazione organica (di cui 30 con assunzione già programmata mediante procedura selettiva nel PIAO 2023 – 2025 e 9 derivanti dall'attuale programmazione), in assenza, allo stato, di altre graduatorie vigenti nel Sistema regione, questa Agenzia procederà all'indizione, previa opportuna autorizzazione da parte della Giunta Regionale, di un concorso specifico per l'assunzione delle predette n. 39 unità, con facoltà per l'ASPAL di effettuare assunzioni per profili sia amministrativi che tecnici e riservandosi altresì la possibilità di procedere allo scorrimento della relativa graduatoria per la copertura di eventuali rinunciatari e/o delle scoperture generate dalle progressioni B-C programmate;
- **Cat. C - Progressioni Verticali B-C – 49 unità:** si è proceduto alla pubblicazione di un avviso per la copertura di 19 posizioni iniziali (salvo possibilità di incremento in seguito all'approvazione del PIAO 2025-2027), tra le quali sono ricomprese le n. 19 progressioni verticali complessive contemplate nel PIAO 2023 -2025 ed alle quali si aggiungeranno, in esito alla citata approvazione del presente PIAO, le ulteriori 30 progressioni derivanti dalle scoperture sulla dotazione organica dell'Agenzia e sulla sostituzione dei progrediti assunti nella categoria inferiore con fondi del Piano di Potenziamento, valutate al 50%;
- **Cat. C - concorso unico RAS / altre forme di assunzione – 26 unità:** essendo giunta alle fasi finali la procedura di concorso unico presso l'Amministrazione regionale ai sensi dell'art. 54 della L.R. 31/98, bandito con Determinazione Dir. Gen. Ass. Pers. n. 1917/35834 del 26/10/2021, che riserva all'ASPAL n. 64 unità di Istruttori Amministrativi, si ritiene che rispetto alle 33 unità



originariamente previste verranno assunte n. 26 unità residue (al netto delle 38 utilizzate per concludere le predette assunzioni a valere sul Piano di potenziamento), nonché, in caso di infruttuoso scorrimento della relativa graduatoria, con una qualsiasi delle modalità ordinarie;

- **Cat. C - altre forme di assunzione – 28 unità:** essendo giunta alle fasi finali la procedura di concorso unico presso l'Amministrazione regionale ai sensi dell'art. 54 della L.R. 31/98 bandito con Determinazione Dir. Gen. Ass. Pers. n. 1917/35834 del 26/10/2021, che riserva all'ASPAL n. 64 unità di Istruttori Amministrativi, si ritiene che le 28 unità residue rispetto al raggiungimento della dotazione organica con una qualsiasi delle modalità ordinarie, ivi compreso lo scorrimento della graduatoria relativa al concorso di cui sopra e/o di altri enti del Sistema Regione, ove presenti.
- **Cat. D – Progressioni verticali C-D – 49 unità:** si è proceduto alla pubblicazione di un avviso per la copertura di 33 iniziali posizioni (salvo possibilità di incremento in seguito all'approvazione del PIAO 2025-2027), tra le quali sono ricomprese le n. 33 progressioni verticali complessive preventivate nel PIAO 2023 - 2025 ed alle quali si aggiungeranno, in esito alla citata approvazione del presente PIAO, le ulteriori 16 progressioni derivanti dalle scoperture sulla dotazione organica dell'Agenzia e sulla sostituzione dei progrediti assunti nella categoria inferiore con fondi del Piano di Potenziamento, valutate al 50%;
- **Cat. D - Funzionario tecnico gestione degli immobili – 1 unità:** si procederà ad assumere 1 unità di funzionario tecnico gestione degli immobili cat. D tramite una qualsiasi delle modalità ordinarie, ivi compreso scorrimento di eventuali graduatorie di altri enti del Sistema Regione ancora vigenti.
- **Cat. D - Funzionari amministrativi / tecnici - 14 unità:** si procederà ad assumere 14 unità di cat. D tramite una qualsiasi delle modalità ordinarie, ivi compreso scorrimento di eventuali graduatorie di altri enti del Sistema Regione ancora vigenti e con facoltà per l'ASPAL di effettuare assunzioni per profili sia amministrativi che tecnici;

SECONDA TRANCHE

• Assunzioni a valere sul Piano straordinario di potenziamento

Sono previste 41 assunzioni a valere sul Piano di Potenziamento (20 B e 21 C):

- **Cat. B - modalità ordinarie di assunzione - 20 unità:** dovendosi procedere alla sostituzione delle n. 20 unità di operatore amministrativo assunte a valere su risorse del Piano di Potenziamento sino al 31.12.2024 ed eventualmente oggetto di progressione verticale nella prima tranche di assunzione, si provvederà, previo eventuale scorrimento della graduatoria relativa al concorso per n. 39 unità di operatore amministrativo/operatore tecnico bandito dall'ASPAL nell'ambito della prima tranche di assunzione a valere su risorse dell'Agenzia;
- **Cat. C - Progressioni verticali B-C di 10 unità:** si procederà all'assunzione di n. 10 unità di istruttore amministrativo cat. C mediante progressione verticale (nell'ambito del raggiungimento del 50% della copertura di n. 49 posizioni cat. C venutasi a seguito della procedura di progressione verticale C –D bandita nell'ambito della prima tranche di assunzioni);
- **Cat. C - modalità ordinarie di assunzione - 11 unità:** dovendosi procedere alla sostituzione delle n. 21 unità di istruttore amministrativo assunte a valere su risorse del Piano di Potenziamento sino al 31.12.2024 ed eventualmente oggetto di progressione verticale nella prima tranche di assunzione, si provvederà, previo eventuale scorrimento della graduatoria relativa al concorso bandito con Determinazione Dir. Gen. Ass. Pers. n. 1917/35834 del 26/10/2021 e/o a graduatorie vigenti nel Sistema Regione, all'assunzione di n. 11 istruttori amministrativi di cat. C mediante una qualsiasi delle modalità ordinarie.

2) Assunzioni a valere su risorse dell'ASPAL

57 assunzioni complessive (29 B e 28 C):

- **Cat. B - mobilità preconcorsuale B - 10 unità:** si procederà all'avviamento della procedura di mobilità pre-concorsuale ai sensi dell'art. 38 bis della L.R. 31/98 per complessive n. 10 unità in ragione della quota di riserva del 20% a monte della scoperta residua – derivante dalle progressioni verticali B-C effettuate nella prima tranche - di n. 49 posizioni di operatore amministrativo cat. B, con con facoltà per l'ASPAL di effettuare assunzioni per profili sia amministrativi che tecnici;
- **Cat. B – concorso specifico ASPAL - 19 unità:** si procederà allo scorrimento della graduatoria del concorso specifico per operatore cat. B bandito dall'ASPAL nell'ambito della prima tranche di assunzioni per la copertura di n. 19 ulteriori posizioni di cat. B (al netto delle 20 assunte con le medesime modalità su fondi del Piano di Potenziamento), con facoltà per l'ASPAL di effettuare assunzioni per profili sia amministrativi che tecnici;
- **Cat. C - Mobilità preconcorsuale - 10 unità:** si procederà all'avviamento della procedura di mobilità pre-concorsuale ai sensi dell'art. 38 bis della L.R. 31/98 per complessive n. 10 unità in ragione della quota di riserva del 20% a monte della scoperta residua – derivante dalle progressioni verticali C-D effettuate nella prima tranche - di n. 49 posizioni di istruttore amministrativo cat. C;
- **Cat. C - Progressioni verticali B-C - 14 unità:** si procederà, anche mediate l'eventuale scorrimento della graduatoria relativa alla procedura bandita nell'ambito della prima tranche di assunzioni e al netto delle 10 unità da assumersi per analoga progressione verticale a valere su fondi del Piano di potenziamento, all'assunzione di n. 14 unità di istruttore amministrativo cat. C mediante progressione, per completare il raggiungimento del 50% della scoperta di n. 49 posizioni cat. C venutasi a seguito della procedura di progressione verticale C –D bandita nell'ambito della prima tranche di assunzioni.
- **Cat. C - altre forme di assunzione - 4 unità:** essendo giunta alle fasi finali la procedura di concorso unico presso l'Amministrazione regionale ai sensi dell'art. 54 della L.R. 31/98 bandito con Determinazione Dir. Gen. Ass. Pers. n. 1917/35834 del 26/10/2021, che riserva all'ASPAL n. 64 unità di Istruttori Amministrativi, si ritiene che le 4 unità residue fino alla copertura della scoperta organica, al netto delle 11 da assumersi con analoghe modalità a valere sul Piano di potenziamento, saranno assunte con una qualsiasi delle modalità ordinarie, ivi compreso lo scorrimento della graduatoria relativa al concorso di cui sopra e/o di altri enti del Sistema Regione, ove presenti.

ANNI 2026 E 2027 – ASSUNZIONI PROGRAMMATE

Come indicato nella tabella n. 11.1 il piano di reclutamento dell'ASPAL per l'anno 2026 programma l'assunzione di n. 24 unità a valere su risorse dell'ASPAL (24 B).

Per l'anno 2027 non sono previste assunzioni.

1) ASSUNZIONI A VALERE SU RISORSE DELL'ASPAL

Sono previste 24 assunzioni a valere su risorse proprie dell'Agenzia (24 B)

- **Operatori amministrativi:** per coprire l'eventuale massima scoperta derivante dal transito, a fronte delle 24 complessive progressioni verticali B-C programmate per la seconda tranche assunzionale del 2025, di tutte e 24 le unità di personale di cat. B potenzialmente soggette a tale progressione, si procederà mediante una qualsiasi delle modalità ordinarie, ivi compreso lo

scorrimento della graduatoria del concorso specifico per operatore cat. B bandito dall'ASPAL nell'ambito della prima tranche di assunzioni 2025.

- **Istruttori amministrativi:** per coprire l'eventuale massima scoperta derivante dal transito, a fronte delle 49 progressioni verticali C-D programmate per il 2025, di tutte e 21 le unità di personale di cat. C assunte a valere sul Piano di Potenziamento sino al 31.12.2024, si ritiene di assumere altrettante n. 21 unità di istruttore amministrativo mediante una qualsiasi delle modalità ordinarie.

14 Personale dipendente dirigente. Scopertura al 31.12.2024

Si ripropongono in questa sede le precedenti tabelle che descrivono rispettivamente la dotazione organica del personale dirigente prevista, il personale dirigenziale ASPAL in servizio, e le relative scoperture in organico, sempre al 31.12.2024:

Tabella 14 – Dotazione organica dirigenti ASPAL da D.G.R. 7/22 del 26.02.2020

DOTAZIONE ORGANICA ASPAL D.G.R. n. 7/22 del 26.02.2020		
Dotazione organica del personale dirigente		
Direttore Generale	Direttori di Servizio	Totale Dirigenti
1	7	8
Totale Dotazione organica del personale dirigente		8

Si ricorda inoltre, che al netto della figura del Direttore Generale, il personale dirigente in posizione di assegnazione/riassegnazione/comando OUT ed in aspettativa con diritto alla conservazione del posto è costituito da 2 unità e, dunque, il personale dirigente dipendente ASPAL che presta servizio in ASPAL è pari a 0 unità, alle quali si devono però aggiungere:

- 1 unità di personale dirigente a tempo determinato ex art. 29 L.R. 31/98;
- 3 unità in regime di comando IN, proveniente dal sistema degli Enti Locali.

Tabella 14.1 – Dirigenti dipendenti ASPAL o in servizio in ASPAL al 31.12.2024

Dirigenti ASPAL al 31.12.2024	Direttore Generale	Direttori di servizio IN	Direttori di servizio OUT
In forza a tempo pieno	1	0	-
Comando IN	-	3	-
Dirigente a tempo determinato ex art. 29 L.R. 31/98	-	1	-
Personale in Ass/Riass/Com OUT	-	-	1
Aspettativa	-	-	1
Totale Dirigenti ASPAL	1	4	2

Tabella 14.2 – Personale dirigente che presta servizio in ASPAL al 31.12.2024 distribuito per Servizio

PERSONALE DIPENDENTE DIRIGENTE ASPAL IN SERVIZIO AL 31.12.2024			
SERVIZIO	DIRIGENTI A TEMPO INDETERMINATO	DIRIGENTI A TEMPO DETERMINATO	DIRIGENTI IN COMANDO
Direzione generale		1	
Bilancio e rendicontazione	-	-	1
Risorse umane e formazione		1	
Politiche a favore di soggetti a rischio di esclusione	-	-	-
Sistemi informativi, affari legali, anticorruzione e controlli	-	-	-
Sicurezza dei luoghi di lavoro, forniture e manutenzioni dei beni mobili e immobili	-	-	1
Progetti su base regionale e comunitaria	-	-	1
Coordinamento dei servizi territoriali e governance	-	-	-
Totale	-	2	3
TOTALE PERSONALE DIPENDENTE DIRIGENTE (di cui 1 dirigente ex. Art. 29 L.R. 31/98 - 1 DG - 3 dirigenti in regime di comando)			5

Rispetto alla fotografia circa lo stato del personale dipendente dirigente in servizio al 31.12.2024, si rappresenta quanto segue:

- Con Determinazioni n. 23/ASPAL del 11.01.2022 e n. 85/ASPAL del 18.01.2022 è stato conferito, con decorrenza dal 20.01.2022 e per i tre anni successivi, l'incarico ex art. 40 della L.R. 31/1998 di Direttore del Servizio Progetti su base regionale e comunitaria;
- Con Determinazione n. 4405/ASPAL del 23.12.2024 il predetto incarico è stato prorogato per ulteriori sei mesi a decorrere dal 20.01.2025;
- Con Determinazione n. 2180/ASPAL del 12.09.2022 è stata concessa l'aspettativa al dirigente ricoprente la posizione organizzativa del Servizio Bilancio e rendicontazione;
- Con decreto assessoriale n. 3400/49 del 26.07.2023 il Direttore del Servizio Coordinamento dei servizi territoriali e governance ha assunto, a far data dal 31.07.2023, le funzioni di Direttore Generale dell'Assessorato del Lavoro, Formazione Professionale, Cooperazione e Sicurezza Sociale, con nomina reiterata mediante Delibera della Giunta Regionale n. 20/3 del 26.06.2024 e successivo decreto assessoriale n. 59/2816 del 28.06.2024 per la durata di ulteriori 3 anni;
- Con Determinazione n. 84/ASPAL del 12.01.2024 è stato conferito, con decorrenza dal 15.01.2024 e per i tre anni successivi, l'incarico ex art. 40 della L.R. 31/1998 di Direttore del Servizio Sicurezza dei luoghi di lavoro, forniture e manutenzioni dei beni mobili e immobili;
- Con Determinazione n. 1317/ASPAL del 08.04.2024 è stato conferito, con decorrenza dal 16.04.2024 e termine attuale al 30.09.2025, l'incarico ex art. 40 della L.R. 31/1998 di Direttore del Servizio Bilancio e Rendicontazione;
- Con Determinazione n. 2204/ASPAL del 11.06.2024 è stato conferito, con decorrenza dal 17.06.2024 e termine al 17.08.2026, l'incarico ex art. 29, comma 4 bis della L.R. 31/1998 al Direttore del Servizio Risorse Umane e Formazione;
- Con Determinazione n. 3036/ASPAL del 30.08.2024 si è preso atto della revoca, con decorrenza dal 01.09.2024, del comando del dirigente al quale era stato conferito l'incarico di Direttore del Servizio Sistemi informativi, affari legali, anticorruzione e controlli.



Si rammenta, oltre al Direttore Generale, ASPAL ha contrattualizzato a tempo indeterminato n. 2 direttori di Servizio i quali, al 31 dicembre 2024, risultano essere 1 in aspettativa ed 1 in posizione di comando out, entrambi con diritto alla conservazione del posto.

Si rammenta, inoltre, che con D.G.R. n. 44/9 del 14.12.2023 la Giunta Regionale ha preso atto del nuovo assetto organizzativo dell'ASPAL (in attuazione della D.G.R. n. 53/31 del 28.10.2020), deliberando un aumento della dotazione organica dei dirigenti (da 7 a 12), modificando l'organizzazione interna dell'Agenzia ed evidenziando che, attualmente, l'ASPAL si trova in fase di riorganizzazione.

La descritta riorganizzazione è un procedimento lungo e definito secondo precise scadenze temporali ed operative, e pertanto l'ASPAL procederà alla istituzione dei nuovi servizi secondo le indicazioni contenute nella proposta di rimodulazione della nuova organizzazione, che verrà sottoposta all'attenzione dell'Assessorato al Lavoro per gli adempimenti della Giunta Regionale.

Nondimeno, essendo ancora in fase di valutazione gli atti operativi che questa Agenzia intende adottare nell'ambito del citato procedimento di riorganizzazione, la programmazione assunzionale deve, allo stato, tenere conto della dotazione organica di personale dirigente stabilita con la precedente D.G.R. 7/22 del 26.02.2020.

Di conseguenza, le procedure di reclutamento per il 2025 prevedono, vista l'attuale scoperta organica effettiva di 4 posizioni dirigenziali vacanti in dotazione organica di cui 2 attualmente ricoperte da personale in regime di comando IN (la 5° posizione, infatti, è attualmente occupata a tempo determinato ex art. 29 comma 4 bis della legge 31/1998 sino al 17.08.2026), il reclutamento di altrettante n. 4 unità di personale, di cui n. 2 mediante cessione di contratto ex art. 38 bis L.R. 31/1998 per il personale in regime di comando IN e ulteriori n. 2 unità mediante concorso ai sensi dell'art. 54 della L.R. 31/98 di cui alla Determinazione della Direzione generale del personale e riforma della Regione n. 24 del 10.01.2023 ed 1 ulteriore unità dal medesimo concorso a scorrimento della graduatoria successivamente all'approvazione definitiva della nuova struttura organizzativa di ASPAL nell'anno 2025.

Si procederà, pertanto, al reclutamento delle unità di personale dirigente con le seguenti modalità:

- a) Cessione di contratto ex art. 38 bis L.R. 31/1998 per 2 posizioni attualmente ricoperte da figure in regime di comando IN;
- b) Assunzione mediante concorso ai sensi dell'art. 54 della L.R. 31/98 di cui alla Determinazione della Direzione generale del personale e riforma della Regione n. 24 del 10.01.2023 per 2 posizioni nel 2025.
- c) Per le n. 2 posizioni ora occupate da personale dirigente con diritto alla conservazione del posto, si procederà alla relativa copertura mediante attivazione di opportune procedure di manifestazione di interesse per mobilità interna al Sistema Regione e/o, in caso di relativo esito infruttuoso, all'utilizzo dello strumento dell'incarico a tempo determinato ex art. 29 comma 4 bis della legge 31/1998.

Nel 2025 e nel 2026, inoltre, saranno adottate le procedure che dovessero rendersi via via necessarie nell'ambito del predetto processo di riorganizzazione e nell'istituzione dei conseguenti ulteriori Servizi, nonché per la copertura della posizione ora ricoperta con incarico a tempo determinato ex art. 29 comma 4 bis della legge 31/1998 sino al 17.08.2026.

In particolare, a seguito dell'approvazione definitiva della riorganizzazione dell'ASPAL, che prevede l'istituzione di ulteriori 5 Servizi, si procederà all'adozione delle procedure assunzionali per la relativa copertura, e nello specifico:

- a) Selezione autonoma ASPAL per n. 1 posizione di Direttore dell'Area Tecnica "Politiche Integrate del Lavoro", anche mediante l'eventuale rivalutazione della procedura già bandita dall'Agenzia con Determinazione D.G. n. 2537/ASPAL del 30.11.2018 e revocata in autotutela con successiva determinazione D.G. 3240/ASPAL del 20.09.2024 in attesa della rideterminazione dei profili professionali dirigenziali conseguenti alla riorganizzazione;
- b) Altre procedure assunzionali per le restanti n. 4 posizioni di Direttore dei Servizi Territoriali;
- c) Ordinarie forme di assunzione per la copertura della/e posizioni che si renderanno vacanti nel corso del triennio.

15 Personale dipendente dirigente. Calcolo capacità assunzionale

Riferendosi alla prima copertura della dotazione organica, le assunzioni del personale dipendente dirigente non è soggetta ai limiti economici della capacità assunzionale imposti dalla vigente normativa.

16 Personale dipendente dirigente. Programma assunzionale 2025-2027

Alla luce di quanto sopra, nella presente sezione si offre una rappresentazione sinottica del programma di reclutamento dell'ASPAL per il triennio 2025-2027, volto a predisporre assunzioni tese a colmare le scoperture di personale dirigente rispetto ai Servizi già esistenti.

Tabella 16 – Programma di reclutamento dirigenti triennio 2025-2026-2027

PROGRAMMA DI RECLUTAMENTO DIRIGENTI 2025-2027						
Fondi ASPAL	2025		2026		2027	
Cessione di contratto ex art. 38 bis L.R. 31/1998	2	289.711,60 €	0	- €	0	- €
Concorso ex art. 54 L.R. 31/1998 Determinazione della Direzione generale del personale e riforma della Regione n. 24 del 10.01.2023	2	289.711,60 €			0	- €
Mobilità interna sistema Regione e/o Incarico ex art. 29 L.R. 31/1998	2	289.711,6 €				
Direttore dell'Area Tecnica "Politiche Integrate del Lavoro"	1	144.855,80 €				
Direttori dei Servizi territoriali	4	579.423,20 €				
Ordinarie modalità di assunzione	0	- €	1	144.855,80 €		
Totale Direttori di Servizio	11	1.593.413,8 €	1	144.855,80 €	0	- €

Come indicato nel prospetto sopra indicato e nel precedente paragrafo 12 il piano di reclutamento di personale dirigenziale dell'ASPAL per il periodo 2025-2027 programma per il 2025 l'assunzione di n. 4 unità, tutte a valere su risorse proprie dell'Agenzia.

Nel 2025 e nel 2026, saranno adottate le procedure che dovessero rendersi via via necessarie nell'ambito del predetto processo di riorganizzazione e nell'istituzione dei conseguenti ulteriori Servizi.

ANNO 2025 – ASSUNZIONI PROGRAMMATE

ASSUNZIONI A VALERE SUI FONDI ASPAL

Sono previste 11 assunzioni a valere sui fondi dell'Agenzia, di cui 6 relative all'attuale dotazione organica dell'Agenzia e 5 che emergeranno all'esito del processo di riorganizzazione di cui alla D.G.R. 44/9 del 14.12.2023 (con conseguente aumento delle posizioni dirigenziali da 7 a 12).



- **Cessione di contratto ex art. 38 bis L.R. 31/1998:** sono previste procedure di cessione di contratto per n.2 posizioni;
- **Concorso unico ex art. 54 L.R. 31/1998:** sono previste procedure di assunzione per n. 2 posizioni mediante il concorso ai sensi dell'art. 54 della L.R. 31/98 di cui alla Determinazione della Direzione generale del personale e riforma della Regione n. 24 del 10.01.2023;
- **Mobilità interna al sistema regione ex art. 39 L.R. 31/1998 – INCARICO EX ART. 29 L.R. 31/1998:** è prevista l'indizione di procedure di mobilità interna al sistema regione e/o, in caso di relativo esito infruttuoso, all'utilizzo dello strumento dell'incarico a tempo determinato ex art. 29 comma 4 bis della legge 31/1998 per la copertura delle n. 2 posizioni dirigenziali ora occupate da personale ASPAL con diritto alla conservazione del posto;

IN SEGUITO AL PROCESSO DI RIORGANIZZAZIONE:

- **Selezione specifica ASPAL per Direttore dell'Area Tecnica "Politiche Integrate del Lavoro":** sarà avviata una procedura di selezione dell'Agenzia per la copertura della n. 1 posizione con specifica professionalità di Direttore dell'Area Tecnica "Politiche Integrate del Lavoro";
- **Modalità ordinarie:** saranno bandite procedure di assunzione per n. 4 posizioni mediante una qualsiasi delle modalità ordinarie.

ANNO 2026 – ASSUNZIONI PROGRAMMATE

ASSUNZIONI A VALERE SUI FONDI ASPAL

È prevista l'assunzione di n. 1 unità di personale dirigenziale a copertura della posizione ora ricoperta con incarico a tempo determinato ex art. 29 comma 4 bis della legge 31/1998 sino al 17.08.2026.

- **Modalità ordinarie:** saranno bandite procedure di assunzione per n. 1 posizione mediante una qualsiasi delle modalità ordinarie

17 Previsione contingenze di costo a regime

Si evidenzia anche in questa sede che con nota n. prot. 33961/RAS del 12.09.2024, l'Assessorato degli Affari Generali, Personale e Riforma della Regione ha espressamente considerato l'ASPAL "*ente di nuova costituzione non derivante da accorpamenti o trasformazioni di enti e organismi preesistenti*", e quindi non soggetto agli ordinari limiti di spesa per assunzioni sino al pieno completamento della propria fase istitutiva.

È necessario sottolineare ulteriormente che, in ogni caso, sino al completamento della propria dotazione organica l'ASPAL non potrà ritenersi soggetta ad un "tetto di spesa" ai sensi dell'art. 1 commi 557 ss. L. 296/2006 e, inoltre, che con riferimento a questa Agenzia il citato "tetto di spesa" dovrà comunque essere considerato alla luce delle assunzioni effettuate e da effettuare a valere sulle risorse del Piano di Potenziamento dei CPI.

Nello specifico, per ragioni di completezza espositiva e per favorire la valutazione della congruità contabile delle assunzioni programmate nel presente PIAO tenuto conto dei criteri stabiliti dalla delibera n. 13/2015 della Corte dei Conti – Sezione Autonomie, si presenta la seguente tabella, che dettaglia le previsioni di contigenza di costo – per quanto oggi desumibile – secondo i seguenti principi:

- Costi personale in servizio / da assumere valutati ai sensi della delibera Corte dei Conti 13/2015, per un numero di unità pari alla piena dotazione organica dell'Agenzia (tenuto conto della somma del personale a valere su risorse ASPAL e di quello a valere sul Piano di Potenziamento);



- Detrazione dal totale così determinato dei costi del personale in servizio / da assumere sul Piano di potenziamento, sempre ai sensi della delibera Corte dei Conti 13/2015;
- Individuazione tramite tale differenza dei costi del personale in servizio / da assumere per un numero di unità pari alla dotazione organica originariamente attribuita all'Agenzia a valere su risorse proprie dalla D.G.R. 54/24 del 07.10.2016, pari ad 800 dipendenti (792 dipendenti + 8 dirigenti comprensivi di 1 Direttore Generale).

In condizioni di pieno regime dell'Agenzia, ovvero sia di raggiungimento dell'integrale dotazione organica e fatte salve, in ogni caso, eventuali modifiche normative che dovessero determinare la destinazione del fondo relativo al Piano di Potenziamento (inserimento delle unità di personale assunte con tali risorse tra quelle a valere su fondi dell'Agenzia / della Regione), la spesa storica originariamente prevista è quella relativa al costo di un numero di unità di personale pari – anche come suddivisione tra le diverse categorie professionali - alla dotazione organica originariamente attribuita all'Agenzia a valere su risorse proprie dalla D.G.R. 54/24 del 07.10.2016, pari ad 800 dipendenti (792 dipendenti + 8 dirigenti comprensivi di 1 Direttore Generale) o, in alternativa, quello determinato dalla dotazione organica raggiunta con il completamento del personale assunto con il Piano di potenziamento secondo la dotazione organica di cui alla D.G.R 7/22 del 26.02.2020 (1116 dipendenti + 8 dirigenti comprensivi di 1 Direttore Generale).

TIPOLOGIA DI SPESA - VOCI INCLUSE	ANNO DI RIFERIMENTO 2023
RETRIBUZIONI LORDE TEMPO INDETERMINATO E TEMPO DETERMINATO CON ONERI E IRAP	58.560.676,58 €
STRAORDINARIO 2023 CON ONERI E IRAP	146.127,30 €
MISSIONI 2023	90.000,00 €
FONDO POSIZIONE 2023 CON ONERI E IRAP	916.571,15 €
FONDO RENDIMENTO 2023 CON ONERI E IRAP	2.983.315,04 €
FONDO RISULTATO 2023 CON ONERI E IRAP	246.403,88 €
COMANDI IN CON ONERI E IRAP	683.470,01 €
BUONI PASTO	570.714,10 €
FORMAZIONE	107.000,00 €
TOT A	64.304.278,06 €
TIPOLOGIA DI SPESA - VOCI DETRATTE	ANNO DI RIFERIMENTO 2023
SPESE DI PERSONALE A CARICO MINISTERO - PNRR CON ONERI E IRAP	14.611.878,71 €
MISSIONI 2023	90.000,00 €
FORMAZIONE	107.000,00 €
CATEGORIE PROTETTE	2.531.546,72 €
COMANDI OUT	1.228.516,83 €
SPESE DI PERSONALE EX ETI CON ONERI E IRAP	163.540,36 €
TOT B	18.732.482,62 €
TOTALE SPESE DI PERSONALE – RISORSE AGENZIA (A-B)	45.571.795,43 €



Anche in questa sede, però, si evidenzia che è stata ritualmente trasmessa con nota ufficiale a questa Agenzia una bozza di Decreto Ministeriale che prevede, a partire dall'anno 2025, la rimodulazione delle risorse assegnate all'Agenzia, in quanto non più parametrize al numero delle unità di personale e delle relative corrispondenti risorse di cui era prevista l'assunzione nell'ambito del Piano di Potenziamento, ma unicamente considerando la quota di risorse assegnata per il 2025, al netto di ulteriori premialità peraltro non quantitativamente significative.

Tale criterio opererà nel senso di proseguire con l'erogazione di una quota pari all'80% degli attuali stanziamenti e nel riparametrare il restante 20% in proporzione alla percentuale che esprime lo stato di avanzamento della spesa di ogni singola regione relazione al totale delle risorse ad essa complessivamente attribuite.

Tale rimodulazione comporta la necessità di valutare come massimale delle risorse ministeriali disponibili la somma assegnata all'Agenzia a partire dal 2025, non suscettibile di aumento in funzione del numero di addetti assunti ed anzi che deve ricomprendere, qualora occorra, anche i successivi aumenti contrattuali.

In particolare, è necessario sottolineare che, pur a fronte di tale riparametrazione delle risorse ministeriali, le attribuzioni funzionali ulteriori che hanno comportato in prima battuta la necessità di incrementare l'organico dell'Agenzia mediante l'adozione del Piano regionale di Potenziamento dei CPI (quali ad esempio quelle ex D.L. 4/2019 in materia di Reddito di Cittadinanza, ex D.L. 48/2023 in punto di Supporto Formazione e Lavoro / Assegno di Inclusione, ed ex Missione 5 Componente 1 del P.N.R.R. con riferimento al Programma Nazionale per la Garanzia di Occupabilità dei Lavoratori –GOL) sono ancora di competenza dell'ASPAL, e sono anzi aumentate (ad esempio in materia di NASPI, alla luce del DM MLPS N. 174 del 21.11.2024 in attuazione degli art. 25 e 26 del D.L. 60/2024).

Pertanto, ferma restando la permanenza in capo all'Agenzia delle predette attribuzioni funzionali, la riparametrazione dei fondi del Piano di Potenziamento, che comporta l'impossibilità di completare l'assunzione delle 324 unità di personale a valere su risorse ministeriali di cui D.G.R. 7/22 del 26.02.2020, comprometterebbe la possibilità dell'ASPAL di adempiere correttamente ai propri compiti istituzionali.

La programmazione assunzionale rappresentata nel presente PIAO 2025 - 2027, dunque, prevede il raggiungimento della piena dotazione organica di 1124 unità di personale, sfruttando con la massima efficienza possibile sia i fondi riparametrati del Piano di Potenziamento sia le risorse proprie dell'Agenzia, riprogrammando su tale fonte tutte le assunzioni originariamente previste nel Piano di Potenziamento per le quali non vi è più disponibilità di risorse ministeriali.

18 Copertura finanziaria

Le somme a copertura del presente programma assunzionale sono regolarmente stanziati nel bilancio di previsione dell'ASPAL per il triennio 2024 – 2026, approvato con Determinazione n. 539/ASPAL del 12.02.2024 e con susseguente D.G.R. 4/37 del 15.02.2024, nonché nel successivo Riaccertamento ordinario dei residui attivi e passivi di cui alla Determinazione n. 1071/ASPAL del 19.03.2024, in attesa dello stanziamento e conseguente trasferimento delle risorse sul capitolo delle spese di funzionamento, relative al CCRL triennio 2022- 2024 del 20/12/2024.



Formazione del personale

Premessa

La formazione del personale è un elemento cardine nei processi di innovazione e riorganizzazione di ASPAL, poiché rappresenta lo strumento principale per valorizzare il lavoro e le risorse umane, contribuendo al raggiungimento degli obiettivi strategici di cambiamento. Essa non si limita alla trasmissione di conoscenze, ma punta a creare un ecosistema in cui il capitale umano sia il motore di un miglioramento continuo, sia a livello individuale che organizzativo.

La programmazione formativa diventa così un passaggio imprescindibile per garantire lo sviluppo di competenze adeguate alle sfide del contesto attuale, caratterizzato da trasformazioni tecnologiche, sociali e normative. ASPAL, attraverso un approccio strategico, mira non solo a colmare eventuali gap di competenze, ma anche a promuovere un ambiente lavorativo innovativo, capace di adattarsi ai cambiamenti e di anticipare le esigenze future.

Per rispondere alle esigenze di un'organizzazione dinamica e ottimizzare il tempo e l'apprendimento, ASPAL ha adottato un sistema formativo diversificato che combina differenti modalità di erogazione:

1. Formazione a distanza asincrona

Questa modalità consente ai partecipanti di accedere a contenuti formativi in qualsiasi momento tramite una piattaforma interna. I contenuti, organizzati in moduli brevi, creano una "biblioteca della formazione" che rimane a disposizione del personale, facilitando l'apprendimento continuo e adattandolo ai tempi e ai ritmi di ciascun partecipante. È particolarmente adatta per argomenti teorici che non richiedono un'interazione diretta con il formatore.

2. Formazione a distanza sincrona

Con questa modalità si creano aule virtuali in cui formatore e partecipanti interagiscono in tempo reale tramite dispositivi digitali. L'approccio sincrono favorisce la discussione di casi pratici, l'approfondimento di modelli teorici e il chiarimento di dubbi. La presenza del docente in tempo reale garantisce un'esperienza formativa dinamica, in grado di adattarsi alle necessità dei partecipanti.

3. Formazione in presenza

Considerata la modalità più interattiva, permette di utilizzare metodologie attive come simulazioni, role play, workshop e studio di casi, creando un ambiente collaborativo e stimolante. Questa modalità è ideale per lo sviluppo di competenze trasversali e comportamentali, oltre che per attività pratiche che richiedono un confronto diretto tra partecipanti e formatori.

Il ruolo strategico della formazione

La formazione, nell'ambito della strategia di ASPAL, si configura come uno strumento di sviluppo organizzativo ed empowerment, finalizzato a:

- Valorizzare il capitale umano: accrescere le competenze e il potenziale del personale, rafforzandone la motivazione e il coinvolgimento.
- Supportare il cambiamento: allineare le competenze del personale agli obiettivi strategici e alle nuove sfide poste dal mercato del lavoro e dalle trasformazioni normative.
- Garantire qualità e innovazione: migliorare la capacità dell'organizzazione di erogare servizi di qualità e promuovere soluzioni innovative.



Pianificazione, monitoraggio e valutazione

La formazione non può prescindere da un'attenta pianificazione, monitoraggio e valutazione, che ne garantiscano efficacia e coerenza con gli obiettivi strategici.

Pianificazione formativa

La pianificazione si basa su un'approfondita analisi delle competenze e dei fabbisogni formativi, effettuata attraverso:

- Assessment delle competenze: tra il 2023 e il 2024 ASPAL ha condotto un'analisi strutturata per mappare le competenze tecniche, trasversali e specifiche del personale, utilizzando metodologie come l'autovalutazione (*appraisal*) e i colloqui individuali.
- Skill gap analysis: il confronto tra le competenze attuali e quelle richieste ha permesso di identificare le aree di intervento prioritario per le attività di upskilling (aggiornamento delle competenze esistenti) e reskilling (acquisizione di nuove competenze per ruoli diversi).

Monitoraggio e valutazione

Il monitoraggio permanente consente di osservare e analizzare il processo formativo, mentre la valutazione misura l'impatto delle competenze acquisite sia a livello individuale che organizzativo. Gli obiettivi principali includono:

- Verificare l'efficacia dei percorsi formativi in termini di apprendimento e applicabilità.
- Valutare il contributo delle nuove competenze al miglioramento della performance organizzativa e dei servizi offerti.
- Fornire feedback utili per ottimizzare i programmi futuri e orientare le decisioni strategiche.

Focalizzazione su target specifici

Le attività formative di ASPAL si rivolgono a diversi target, con programmi mirati alle esigenze di ciascun gruppo:

- Dirigenti e coordinatori di settore: percorsi focalizzati sullo sviluppo della leadership, del change management e delle competenze strategiche.
- Personale del Servizio Risorse Umane e Formazione: aggiornamenti sulle tecniche di gestione del personale e sulle normative di riferimento.
- Dipendenti dei Centri per l'Impiego (CPI): interventi per potenziare le competenze tecniche e trasversali necessarie per rispondere efficacemente alle esigenze degli utenti.

La formazione in ASPAL è parte di una strategia di lungo periodo orientata al potenziamento del personale e all'attuazione del Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO). L'investimento sulle competenze rappresenta uno strumento fondamentale per l'innovazione e il miglioramento dei servizi. Questo metodo trasforma la formazione in un processo continuo di sviluppo professionale, collegando la crescita individuale a quella dell'ente. La programmazione di lungo termine assicura l'aggiornamento delle competenze e l'allineamento tra formazione e strategie dell'Agenzia, sostenendo lo sviluppo dell'organizzazione.

ATTIVITÀ SVOLTA NEL 2024

Aggiornamento catalogo delle competenze

A seguito delle attività di *appraisal* e *assessment* svolte nel corso del 2024 è stato incrementato il Catalogo delle competenze del personale ASPAL relativo ai servizi per il lavoro, e in particolare sono state inserite le competenze del personale ASPAL che eroga servizi per il lavoro rivolti ai soggetti svantaggiati.

Il Catalogo, costruito in linea con quello già presentato per le competenze di staff proprie del Servizio “Coordinamento dei servizi territoriali e governance”, contiene il dettaglio delle competenze del personale ASPAL incardinato nel Servizio “Politiche in favore di soggetti a rischio di esclusione”, il quale ha come suo target le persone in condizioni di particolare fragilità, siano esse portatrici di disabilità, di stigma sociale (ex tossicodipendenti, ex detenuti, migranti ecc.), o in condizioni di deprivazione tali da richiedere l’intervento dei servizi sociali.

Nel Catalogo aggiornato è ora inserito il profilo professionale del Disability Manager, figura specializzata e funzionale alle esigenze delle persone con disabilità e quindi a rischio di esclusione, di recente inserita nel RRPQ della Regione Sardegna.

Nella tabella sottostante si riporta la descrizione del Disability Manager:

PROFILI PROFESSIONALI ASPAL	CODICE PROFILO QUALIFICAZIONE	CODICE ADA	Performance	Abilità	Conoscenze
Disability Manager	56400 Responsabile dei processi di inserimento delle persone con disabilità nei luoghi di lavoro ()	9999989 Analisi del funzionamento del posto di lavoro disponibile	Analizzare l'ambiente di lavoro, inteso come valutazione del contesto più ampio e globale (insieme dei fattori naturali, artificiali, sociali, relazionali ed organizzativi) dentro cui si colloca lo svolgimento di mansioni specifiche, e valutare dettagliatamente le competenze professionali necessarie per lo svolgimento del lavoro disponibile.	<p>Analizzare in maniera dettagliata le fasi del lavoro, con particolare attenzione alle azioni e ai comportamenti necessari al loro svolgimento;</p> <p>Definire il contesto lavorativo e le sue caratteristiche in termini organizzativi, relazionali e sociali;</p> <p>Definire il job profiling in raccordo con i referenti aziendali e tenendo conto della tipologia e degli obiettivi dell'organizzazione</p> <p>Individuare possibili barriere comportamentali e ambientali allo svolgimento della particolare attività lavorativa;</p> <p>Individuare possibili modifiche e adattamenti dell'organizzazione efficaci all'eliminazione delle barriere comportamentali e ambientali individuate</p>	<p>Elementi di organizzazione aziendale</p> <p>Fondamenti di diritto del lavoro</p> <p>Il modello bio-psico-sociale nella disabilità</p> <p>La valutazione della disabilità e le certificazioni, con particolare riferimento alla Classificazione Internazionale del Funzionamento, della Disabilità e della Salute (ICF)</p> <p>Normativa comunitaria e nazionale in materia di disabilità</p> <p>Normativa comunitaria, nazionale e regionale sul collocamento mirato e l'inclusione socio lavorativa delle persone con disabilità</p> <p>Normativa sulle Pari Opportunità, Privacy e Sicurezza sui luoghi di lavoro</p> <p>Psicologia delle organizzazioni</p> <p>Tecniche di Job profiling</p>

PROFILI PROFESSIONALI ASPAL	CODICE PROFILO QUALIFICAZIONE	CODICE ADA	Performance	Abilità	Conoscenze
Disability Manager	56400 Responsabile dei processi di inserimento delle persone con disabilità nei luoghi di lavoro	9999990 Attivazione e gestione di reti interne ed esterne per la progettazione e l'attuazione di interventi di inserimento lavorativo per persone con disabilità	Attivare e gestire le reti interne alla realtà aziendale (costituite dal datore di lavoro, dal lavoratore, dai dipendenti, dal medico competente, dal responsabile della sicurezza aziendale ecc..) e le reti esterne (costituite dai servizi sociali e sanitari di riferimento del lavoratore, dai CPI, dagli uffici competenti per il collocamento mirato, dall'INAIL) per la condivisione del progetto personalizzato di inserimento lavorativo.	Attivazione e gestione delle relazioni esterne all'azienda per il raggiungimento di un più efficace inserimento lavorativo Attivazione e gestione delle relazioni interne all'azienda per il raggiungimento di un più efficace inserimento lavorativo Collaborazione tra soggetti differenti per il raggiungimento di un obiettivo comune	Elementi di psicologia del lavoro Elementi di sociologia del lavoro Elementi psicologia dei gruppi Organizzazione e competenze dei servizi pubblici e privati in relazione alla disabilità Tecniche di relazione e comunicazione efficaci
		9999991 Progettazione, gestione e monitoraggio degli inserimenti lavorativi e degli interventi di accomodamento ragionevole dei lavoratori con disabilità	Redigere il progetto individualizzato di inserimento lavorativo del lavoratore, individuando soluzioni tecnologiche e opportuni accomodamenti ragionevoli per l'eliminazione delle barriere comportamentali e fisiche al fine di un proficuo inserimento lavorativo	Favorire lo sviluppo della responsabilità sociale dell'impresa Monitorare e verificare costantemente l'andamento del progetto individualizzato ed eventualmente adattarlo alle mutate condizioni organizzative e personali Prevenire situazioni di disagio e gestire e problematicità Progettare inserimenti lavorativi ed accomodamenti ragionevoli per persone con disabilità	Elementi di organizzazione aziendale Elementi di psicologia del lavoro e delle organizzazioni Elementi di psicologia della disabilità La conciliazione salute e lavoro Sicurezza nel luogo di lavoro e classificazione degli infortuni Tecniche di organizzazione, pianificazione e monitoraggio degli inserimenti lavorativi Tecniche di project management Tecnologia e ausili per l'inserimento lavorativo delle persone affette da disabilità

PROFILI PROFESSIONALI ASPAL	CODICE PROFILO QUALIFICAZIONE	CODICE ADA	Performance	Abilità	Conoscenze
Disability Manager	56400 Responsabile dei processi di inserimento delle persone con disabilità nei luoghi di lavoro	9999996 Valutazione delle competenze e delle abilità in presenza di disabilità fisiche o psichiche	Valutare le competenze e abilità del lavoratore derivanti da titoli di studio, esperienze professionali e attitudini, in relazione alle mansioni da svolgere, e individuare possibili barriere che impediscano il pieno utilizzo delle competenze a abilità possedute	Valutare competenze e abilità Individuare eventuali barriere nello svolgimento di particolari attività lavorativa Individuare possibili facilitatori per lo svolgimento dell'attività lavorativa Pianificare azioni di formazione adeguata sia per l'uso di facilitatori che per l'eventuale assegnazione a mansioni differenti all'interno dell'organizzazione aziendale	Principali classificazioni della disabilità in uso Tecniche di analisi di competenze e abilità Tecnologia e ausili per l'inserimento lavorativo delle persone affette da disabilità Sicurezza nel luogo di lavoro e classificazione degli infortuni Elementi di organizzazione aziendale Elementi di psicologia del lavoro e delle organizzazioni Elementi di psicologia della disabilità Elementi di neuropsicologia Elementi di psicologia dell'apprendimento e della formazione



Nel corso del 2024 sono stati costituiti due gruppi interservizi per la definizione dei profili professionali del Case Manager e del Job Account e sono state descritte le attività che svolge e che dovrà svolgere il personale impegnato nei servizi per l'impiego adibito alle mansioni dei suddetti profili. La mappatura sarà funzionale alla definizione delle competenze sia tecniche che trasversali, nonché alla progettazione di corsi di formazione volti a colmare ogni eventuale gap formativo del personale impegnato nell'erogazione dei servizi.

Nella tabella sottostante si descrivono i profili professionali delle sopracitate figure.

Profili professionali ASPAL	CODICE PROFILO DI QUALIFICAZIONE	CODICE ADA	Performance	Abilità	Conoscenze
Job Account	43 - Profilo di Tecnico responsabile dell'orientamento	1443 - Individuazione di strumenti e risorse per la realizzazione di interventi di orientamento	Analizzare le normative, gli indirizzi e le caratteristiche dei sistemi dell'istruzione, della formazione professionale e del lavoro per identificare le risorse attivabili per la persona	Elaborare griglie e report di analisi dell'offerta di formazione e di istruzione e delle opportunità offerte dal mercato del lavoro per individuare i percorsi individuali più idonei alle esigenze degli utenti del servizio di orientamento Individuare ed utilizzare banche dati, archivi informatizzati ed altri materiali attinenti ed idonei a supportare le attività di orientamento Raccogliere dati aggiornati sull'offerta formativa e sulle opportunità di inserimento lavorativo del territorio	Caratteristiche del contesto socio-economico e del sistema territoriale delle imprese Caratteristiche specifiche dell'offerta del sistema scolastico e della formazione professionale presente sul territorio Caratteristiche, attori e relativi ruoli della rete territoriale dei servizi per il lavoro Elementi di statistica per analizzare ed interpretare i dati relativi ai sistemi dell'istruzione, della formazione professionale, del mercato del lavoro e del contesto socio-produttivo locale Principali caratteristiche del sistema di istruzione, formazione e dei servizi per il lavoro in ambito comunitario, nazionale, regionale e provinciale



Profili professionali ASPAL	CODICE PROFILO DI QUALIFICAZIONE	CODICE ADA	Performance	Abilità	Conoscenze
Job Account	39- Profilo di Responsabile della gestione e direzione di agenzia di servizi formativi/per il lavoro	219 - Gestione delle relazioni locali con le imprese, le istituzioni e gli attori locali	Gestire le relazioni con le imprese, le istituzioni e gli attori locali al fine di sviluppare attività e servizi rispondenti ai bisogni ed alle richieste del territorio	Lavorare in un'ottica di rete con gli altri operatori e soggetti sociali e istituzionali coinvolti nella realizzazione delle finalità del servizio Gestire la promozione e la commercializzazione sul territorio dell'offerta di servizi della struttura Definire strategie organizzative e commerciali per garantire lo sviluppo delle attività della struttura, raccordandosi con i principali portatori di interesse	Tecniche di marketing per la definizione di strategie di promozione delle attività e dei servizi della struttura Tecniche di comunicazione, e di relazione e negoziazione per la gestione dei colloqui, delle riunioni e per la promozione di accordi con imprese, enti ed istituzioni Lingua straniera (preferibilmente inglese) per la definizione di relazioni ed accordi con enti ed agenzie europee



Profili professionali ASPAL	CODICE PROFILO DI QUALIFICAZIONE	CODICE ADA	Performance	Abilità	Conoscenze
Case Manager	56285 - Tecnico dell'inserimento lavorativo di persone disabili ed in situazione di svantaggio	9999587 - Analisi del bisogno specifico dell'utente e progettazione dell'intervento di inserimento lavorativo	Progettare l'intervento di inclusione sociale, a partire dal quadro di valutazioni formulate sul problema, prendendo in carico l'utenza e pianificando le azioni da compiere	<p>Applicare tecniche di analisi del fabbisogno</p> <p>Applicare tecniche di ascolto attivo</p> <p>Applicare tecniche di bilancio di competenze</p> <p>Applicare tecniche di gestione dei colloqui e dei colloqui di aiuto</p> <p>Applicare tecniche di progettazione di interventi di inserimento/reinserimento lavorativo</p> <p>Applicare tecniche di ricerca per la rilevazione e l'interpretazione di dati di contesto (domanda di lavoro, caratteristiche del tessuto socio-economico-produttivo...)</p> <p>Applicare tecniche di valutazione del potenziale professionale dell'utente</p> <p>Contestualizzare l'intervento di inserimento lavorativo nello scenario di riferimento</p>	<p>Caratteristiche e funzionamento dei servizi per l'impiego</p> <p>Caratteristiche e tendenze del mercato del lavoro locale</p> <p>Classificazioni e caratteristiche delle diverse tipologie di disabilità e disagio sociale</p> <p>Elementi di psicologia generale, approfondimenti su psicologia delle disabilità e della riabilitazione</p> <p>Metodologie e tecniche di colloquio e ascolto attivo, bilancio delle competenze</p> <p>Normativa sulla detenzione e le forme alternative di pena</p> <p>Normativa sulla disabilità e sull'accesso e collocamento al lavoro per target di svantaggio</p> <p>Rete territoriale dei servizi sociali</p> <p>Tecniche di analisi del fabbisogno e del potenziale</p> <p>Tecniche di progettazione di interventi di inserimento/reinserimento Lavorativo</p>



Profili professionali ASPAL	CODICE PROFILO DI QUALIFICAZIONE	CODICE ADA	Performance	Abilità	Conoscenze
Case manager	56285 - Tecnico dell'inserimento lavorativo di persone disabili ed in situazione di svantaggio	9999589 - Realizzazione di interventi di supporto all'integrazione lavorativa di persone in situazione di svantaggio	Accompagnare l'utente nel processo di inserimento lavorativo, facilitando la relazione con il contesto professionale in cui si inserisce, anche attraverso interventi di "mediazione" con l'azienda. Eventualmente attivare, in modo coordinato, anche altre tipologie di intervento sociale (, nell'ottica del potenziamento delle risorse individuali dell'utente e del contesto di riferimento, al fine di creare le premesse per il mantenimento nel tempo dell'autosufficienza. Monitorare l'efficacia delle iniziative intraprese, tenendo conto della programmazione delle attività, verificando gli obiettivi raggiunti e le eventuali azioni correttive o integrative da compiere.	<p>Accompagnare l'utente nell'attivazione di prestazioni e/o servizi adeguati di carattere sociale, sanitario, educativi, formativi atti a favorire l'occupazione</p> <p>Applicare tecniche di bilancio di competenze</p> <p>Facilitare la relazione tra l'utente e l'organizzazione presso la quale lavora</p> <p>Intervenire a modificare l'azione di supporto rispetto al progetto iniziale, in funzione delle risultanze del monitoraggio</p> <p>Monitorare e valutare in itinere i risultati ottenuti dall'utente, anche in funzione degli obiettivi programmati</p> <p>Supportare e accompagnare l'utente nel suo percorso di inserimento lavorativo</p> <p>Supportare l'utente nello sviluppo delle autonomie personali nell'ambito professionale/lavorativo</p> <p>Valorizzare delle risorse del singolo/famiglia o comunità presenti nell'ambito socio-familiare e del territorio</p>	<p>Elementi di diritto del lavoro</p> <p>Elementi di organizzazione aziendale</p> <p>Elementi di organizzazione e funzionamento dei servizi sociali eed educativi sul territorio</p> <p>Elementi di psicologia</p> <p>Metodologie di valutazione interventi in area socioassistenziale e socio- educativa</p> <p>Offerta formativa territoriale</p> <p>Tecniche di gestione della relazione di aiuto</p> <p>Tecniche di pianificazione/strutturazione di progetti</p> <p>Tecniche di valutazione dell'intervento sociale</p>



Profili professionali ASPAL	CODICE PROFILO DI QUALIFICAZIONE	CODICE ADA	Performance	Abilità	Conoscenze
Case manager	56285 - Tecnico dell'inserimento lavorativo di persone disabili ed in situazione di svantaggio	9999590 - Promozione profili professionali delle persone in situazione di svantaggio	Sviluppare i rapporti con il sistema delle aziende, attraverso contatti diretti e/o le relazioni con le associazioni di categoria, rilevare i fabbisogni professionali delle aziende e promuovere i profili professionali delle persone in carico.	<p>Analizzare e aggiornare la banca dati del servizio di inserimento lavorativo</p> <p>Analizzare le caratteristiche di ruoli e posizioni di lavoro</p> <p>Individuare i settori di maggiore interesse verso cui indirizzare attività di marketing</p> <p>Progettare e realizzare azioni di marketing per raggiungere le aziende e promuovere l'inserimento</p> <p>Reperire informazioni sulle opportunità di lavoro offerte dal sistema locale (banche dati incrocio D/O) e fabbisogni aziendali per professionalità di riferimento</p> <p>Supportare l'utente nel potenziamento delle sue capacità di auto-presentazione e auto-promozione</p> <p>Supportare la stesura del CV dell'utente</p> <p>Supportare le organizzazioni produttive nella rilevazione ed analisi dei fabbisogni organizzativi</p> <p>Supportare le organizzazioni produttive per la ricerca e la selezione di soggetti svantaggiati da inserire nel loro personale</p> <p>Sviluppare i rapporti con il sistema delle aziende, anche attraverso contatti diretti e/o le relazioni con le associazioni di categoria</p>	<p>Caratteristiche e funzionamento dei servizi per l'impiego</p> <p>Caratteristiche e tendenze del mercato del lavoro locale Misure e piani di sostegno per l'occupazione</p> <p>Cenni di statistica</p> <p>Elementi di analisi organizzativa</p> <p>Elementi di diritto e organizzazione del lavoro</p> <p>Elementi di organizzazione aziendale</p> <p>Politiche attive per il lavoro</p> <p>Sistemi per l'incrocio D/O di lavoro</p> <p>Tecniche di presentazione efficace</p> <p>Tipologie e tecniche di realizzazione di CV e lettere di presentazione professionale</p>

A seguito delle attività di rilevazione delle competenze delle figure professionali descritte sopra sono stati progettati il corso di formazione sul "Disability Manager", rivolto al personale del CPI che dovrà favorire l'accessibilità alle persone con disabilità, e il corso di formazione sul "Case Manager", che dovrà invece approfondire le caratteristiche dell'utente ed accompagnarlo nello sviluppo personale e professionale. Entrambi i corsi di formazione sono in programma per il 2025.

2 Formazione erogata nel 2024

Nel corso del 2024 tutto il personale ASPAL è stato coinvolto a diversi livelli in numerose attività formative che hanno contribuito a:

- aggiornare le competenze giuridiche e amministrative dei dipendenti
- acquisire e mantenere un adeguato livello di aggiornamento su specifiche aree tematiche strettamente legate al cambiamento normativo e alle esigenze organizzative dei servizi
- adeguare/aggiornare le competenze in materia di sicurezza, privacy e prevenzione della corruzione;
- accrescere lo sviluppo della cultura e dell'identità organizzativa per aumentare il senso di appartenenza e favorire il benessere organizzativo.

Nel corso del 2024 sono stati rimodulati i percorsi formativi già programmati e sono stati riadattati in considerazione delle nuove e diverse esigenze dei Servizi, prevedendo una rivisitazione dei contenuti per renderli più funzionali ai bisogni formativi attuali del personale dell'Agenzia.

Alle azioni formative erogate, promosse e/o gestite da ASPAL, si sono affiancate altre attività formative proposte e/o gestite da altri enti e/o strutture pubbliche.

Nei paragrafi successivi si indica il dettaglio delle attività formative suddivise tra le seguenti categorie:

- Formazione obbligatoria;
- Formazione strumentale allo svolgimento delle attività prevista dal PIAO;
- Formazione strumentale allo svolgimento delle attività richiesta dai singoli Servizi;

La **formazione obbligatoria** è rappresentata da tutte quelle azioni formative, previste dalla normativa vigente, in materia di Sicurezza sui luoghi di lavoro e in materia di Trasparenza e Prevenzione della corruzione nella P.A. e Privacy.

Nella **formazione prevista dal PIAO dell'ASPAL**, è stata data priorità nel corso del 2024 alla formazione sull'aggiornamento delle competenze giuridiche e amministrative e all'aggiornamento delle competenze del personale dei CPI su tematiche legate ai servizi offerti dagli stessi ai cittadini e alle imprese.

Si è comunque dato spazio anche ad azioni formative non pianificate e richieste dai diversi Servizi al fine di permettere l'acquisizione di competenze specifiche in alcuni ambiti particolari non precedentemente programmabili.

2.1 Formazione obbligatoria

È stata garantita ai nuovi assunti la formazione di base e quella obbligatoria relativa alla Sicurezza sui luoghi di lavoro. Inoltre è stata erogata l'attività formativa specialistica per i preposti, quella relativa al primo soccorso e all'aggiornamento RLS.

Anche in tema di Anticorruzione e Trasparenza, Etica e legalità è stata garantita ai nuovi assunti la

formazione sul nuovo *Codice di comportamento* in base alla normativa vigente. È stato erogato infine il corso *I nuovi obblighi di pubblicazione in materia di trasparenza, alla luce del PNA 2022 e 2023 e delle delibere ANAC* al fine di fornire una panoramica esaustiva dei principali cambiamenti introdotti dal PNA in materia di trasparenza e approfondire le implicazioni pratiche e le responsabilità delle organizzazioni nel rispetto dei nuovi obblighi di trasparenza.

Sono state erogate 82 ore in tema di sicurezza sui luoghi di lavoro e di 6 ore in tema di Anticorruzione e trasparenza così, come meglio dettagliato nelle tabelle sottostanti.

<i>Sicurezza sui luoghi di lavoro</i>			
Percorso formativo	Durata h	N. destinatari	Ore totali
Formazione generale	4	51	204
Formazione specifica rischio basso	4	93	372
Formazione specifica rischio basso aggiornamento	6	264	1584
Formazione specifica rischio medio	8	10	80
Formazione specifica rischio medio aggiornamento	6	6	36
Formazione preposto	8	14	112
Formazione preposto aggiornamento	6	9	54
RLS	32	1	32
RLS aggiornamento	8	8	64
Totale	82	456	8

<i>Anticorruzione e trasparenza</i>			
Percorso formativo	Durata h	N. destinatari	Ore totali
I nuovo codice di comportamento del personale del sistema regione e delle società partecipate	2	40	80
I nuovi obblighi di pubblicazione in materia di trasparenza, alla luce del PNA 2022 e 2023 e delle delibere ANAC	4	4	16
Totale	6	44	96

2.2 Formazione strumentale allo svolgimento delle attività prevista dal PIAO;

I percorsi formativi previsti sono stati rimodulati e riadattati sia in termini di contenuti e di ore che in termini di modalità di erogazione delle lezioni sulla base dei nuovi fabbisogni formativi espressi dai diversi servizi.

Nelle tabelle sotto riportate vengono indicate nella seconda colonna il numero delle edizioni, nella terza colonna il numero delle ore che rappresentano la durata effettiva dei corsi, mentre nella quarta colonna sono indicati il totale dei destinatari, nella quinta colonna il numero complessivo delle ore erogate, risultato della moltiplicazione tra numero destinatari e durata del percorso.

Con una produzione di contenuti formativi pari a 850 ore.

Percorso formativo	N. edizioni	Ore totali edizioni	N. destinatari	Ore totali
Tecniche di comunicazione efficace in colloquio orientativo con il disabile e il soggetto fragile:	5	150	100	15000

Percorso formativo	N. edizioni	Ore totali edizioni	N. destinatari	Ore totali
rappresentazioni sociali e ruoli				
Formazione formatori	1	30	16	480
Coaching: tecniche e strumenti	15	480	359	172320
La Contabilità integrata finanziaria ed economico patrimoniale (D. Lgs. 118/2011 e s.m.i.)	2	64	42	2688
Gestione rendicontazione e Aspetti normativi PNRR	1	24	12	288
Principi di Controllo di Gestione	2	16	42	672
La normativa sulla gestione degli archivi cartacei: massimario di selezione e regolamento di scarto	2	24	44	1056
D.P.R 445/2000 – Capo II e Capo V – Semplificazione amministrativa e Controlli	1	8	69	552
Il contenzioso e il precontenzioso in ambito pubblico: normativa e giurisprudenza di riferimento	1	10	10	100
Elementi di bilancio della PA	1	4	792	3168
Remote leadership	1	40	20	800
Totale	32	850	1506	197124

2.3 Formazione strumentale allo svolgimento delle attività (richiesta dai singoli Servizi)

Sono stati autorizzati e attivati percorsi formativi specialistici, non presenti nel Piano Formativo, in risposta a sopraggiunte e specifiche esigenze dei Servizi, finanziati sia con risorse interne che con risorse previste sul PNRR.

Formazione specialistica 2024
Webinar “il nuovo portale a.s.i. (area servizi integrati) per le p.a. e le pensioni dei dipendenti pubblici”
Corso di formazione RUP e responsabili di fase
Programmazione dei fabbisogni e i limiti in materia di personale
Corso di formazione sull’uso di nuovi strumenti di intelligenza artificiale generativa
Corso di formazione sulla comunicazione inclusiva e accessibile
Corso di formazione in corporate storytelling
Flex Executive Programme In Social Media Marketing & Communication
Project management
Master II livello in Contratti pubblici e servizi pubblici
Corso di Formazione avanzata finalizzato ad ottenere e mantenere i requisiti richiesti per le stazioni appaltanti qualificate
Piano Nazionale di formazione del Responsabile Unico di Progetto (RUP) - Piattaforma FNA

2.4 Altra formazione

I dipendenti ASPAL hanno beneficiato anche di percorsi formativi in cui il coinvolgimento di ASPAL in termini organizzativi e gestionali è stato marginale ma che hanno comunque avuto ricadute importanti sul personale, in termini di sviluppo e consolidamento delle competenze.

2.4.1 Syllabus

Rientrano in questa formazione i percorsi formativi all'interno del portale Syllabus, che consente a ciascuna amministrazione di pianificare la formazione del proprio personale per lo sviluppo delle competenze funzionali alla transizione digitale, ecologica e amministrativa promosse dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza.

2.4.2 INPS - Programma Valore P.A.

L'INPS ogni anno finanzia per le Pubbliche Amministrazioni dei corsi di formazione in presenza e/o online di complessità media (primo livello) e di alta formazione (secondo livello), cui possono partecipare i dipendenti delle Pubbliche Amministrazioni attraverso il Programma Valore P.A.

Di seguito sono elencati i percorsi formativi avviati nel 2024 attraverso il sopracitato Programma, e ai quali hanno partecipato alcuni dipendenti ASPAL.

Percorso formativo	Durata h.	N. destinatari	Ore totali
Produzione, gestione e conservazione dei documenti digitali e/o digitalizzati - sviluppo delle banche dati di interesse nazionale - sistemi di autenticazione in rete - Big data management	40	6	240
La Transizione Digitale nella P.A.: Novità, scadenze e obblighi. Il PNRR ed il Piano per l'informatica	40	6	240
Progettazione di modelli di servizio, innovazione, analisi e revisione dei processi di lavoro per il miglioramento dei servizi all'utenza - Qualità del servizio pubblico	40	6	240
Lavoro in gruppo e sviluppo delle capacità di comunicare e utilizzare gli strumenti digitali che favoriscano la condivisione del lavoro anche a distanza - Gestione delle relazioni e dei conflitti (primo livello)	40	6	240
Comunicazione efficace: utilizzo dei nuovi mezzi di comunicazione pubblica con i cittadini attraverso un approccio innovativo. Regole e strumenti per comunicare attraverso i social - Ascolto efficace, organizzazione delle informazioni	40	6	240
Linee Guida Funzione Pubblica per il lavoro agile: i requisiti obbligatori dei lavoratori, gli obblighi dei responsabili, i lavoratori fragili, gli accordi individuali	40	6	240
Personale, organizzazione e riforma della Pubblica Amministrazione - Pianificazione, misurazione e valutazione della performance (primo livello)	40	6	240

Percorso formativo	Durata h.	N. destinatari	Ore totali
Anticorruzione, trasparenza e integrità: strategie preventive e sistemi di compliance - gestione del rischio corruzione	40	6	240
Gestione della contabilità pubblica Servizi fiscali e finanziari. Il controllo e la valutazione delle spese pubbliche	40	6	240

2.5 Formazione interna erogata dal personale ASPAL

I percorsi formativi, organizzati e condotti dal personale ASPAL, si sviluppano sia attraverso docenti interni che con il supporto di esperti esterni, concentrandosi sulle competenze trasversali. Questo approccio permette di costruire un catalogo formativo utilizzabile sia per i nuovi assunti che per il personale in mobilità tra i Servizi, oltre a creare una rete di tutor interni dedicati al supporto dell'apprendimento e allo sviluppo di una comunità professionale.

Nel corso del 2024 è stata avviata la prima edizione del percorso formativo “*Formazione Formatori*” propedeutico alla creazione di un primo nucleo di formatori interni che ampli l'utilizzo delle competenze interne nell'ambito della formazione e favorisca la creazione di gruppi di lavoro con le differenti competenze in linea con il nuovo modello organizzativo. L'investimento di ASPAL sul valore delle competenze del personale interno si concretizza attraverso l'erogazione di formazione da parte dei propri dipendenti, creando un processo di crescita reciproca dell'organizzazione e delle persone.

Nel 2025 si concluderà la revisione del Regolamento della formazione interna, completando l'aggiornamento della procedura formativa.

3 FORMAZIONE DA EROGARE DAL 2025

Priorità strategiche 2025

Per il 2025 l'ASPAL ha delineato una strategia incentrata sul potenziamento delle competenze del personale, con particolare attenzione alla formazione specialistica per i Case Manager e il personale dei Centri per l'Impiego. L'agenzia punta a una significativa trasformazione digitale attraverso l'implementazione del sistema SIBEAR DOC e il rafforzamento delle competenze digitali dei dipendenti. Grande importanza viene data all'inclusione e alle pari opportunità, con l'introduzione delle figure del Disability Manager e iniziative formative sulla diversità.

Nel corso del 2025 saranno inoltre avviati i percorsi formativi obbligatori inerenti alla sicurezza sui luoghi di lavoro, nonché quelli relativi al tema dell'anticorruzione e della trasparenza così come previsto dalla normativa vigente in materia.

3.1 Formazione obbligatoria

La formazione sulla prevenzione della corruzione rappresenta una misura particolarmente importante per contenere il verificarsi di possibili eventi che potrebbero avere un impatto negativo sull'ASPAL.

Per l'individuazione della formazione obbligatoria in tema di prevenzione della corruzione e trasparenza il RPCT ha organizzato degli incontri con il Servizio Risorse umane e formazione, in modo che tale formazione potesse rispondere alle concrete esigenze dell'ASPAL e non costituisse un mero adempimento burocratico.

Nella tabella sottostante viene riportata, per Macroaree, una sintesi della formazione che verrà erogata nel triennio 2025 - 2027 sulla prevenzione della corruzione e trasparenza.

Per consultare il dettaglio della formazione obbligatoria, generale e specifica, si rimanda a quanto indicato nella sezione 2.3 del PIAO ed in particolare nella misura generale della "Formazione".

Percorso formativo
<i>Anticorruzione e trasparenza Triennio 2025 - 2027</i>
Formazione sull'antiriciclaggio. Formazione Specifica
Formazione di base sulle misure generali di prevenzione della corruzione secondo quanto indicato nella misura generale "La Formazione" della sezione 2.3 del presente PIAO
Formazione specialistica sulle misure generali di prevenzione della corruzione secondo quanto indicato nella misura generale "La Formazione" della sezione 2.3 del presente PIAO
Formazione specialistica sulle Aree di rischio corruttivo e sulle modalità di analisi del rischio (mappatura e monitoraggio) secondo quanto indicato nella misura generale "La Formazione" della sezione 2.3 del presente PIAO

Percorso formativo
<i>Sicurezza sui luoghi di lavoro Triennio 2025 - 2027</i>
Formazione generale
Formazione specifica
Formazione preposto
Corso Primo Soccorso

In riferimento alla formazione sulle tematiche della Privacy, sarà erogato un modulo



base in collaborazione con il DPO dell'ASPAL per i nuovi assunti e saranno organizzati percorsi di approfondimento per i referenti Privacy dei diversi Servizi.

3.2 • Formazione strumentale allo svolgimento delle attività

Come già anticipato il Piano formativo è stato oggetto di una rimodulazione, necessaria per adeguarlo alle esigenze dei diversi Servizi di ASPAL, e comprende i percorsi illustrati, lotto per lotto, nelle tabelle seguenti.

codice	Descrizione dei percorsi	N.edizioni	Durata h	N. destinatari	Ore totali
S7_A2	Servizi alle imprese: la normativa del collocamento mirato (L. 68/99) e la figura del disability manager	4	80	100	800
S7_A5	La progettazione dell'inserimento lavorativo: buone prassi, quadro normativo regionale, nazionale e comunitario; normativa in materia di aiuti di stato	2	42	32	1344
S7_A7	La presa in carico dell'utente secondo il modello ICF	2	8	110	880
S4_A7	Elementi e tecniche di comunicazione istituzionale e marketing. Il colloquio in consulenza	3	24	56	1344
S4_A3	Servizi alle imprese (Principi di diritto commerciale, Principi di analisi del fabbisogno formativo ed occupazionale)	5	40	100	4.000
S4_A9	Management e organizzazione aziendale	3	54	90	4.860
S0_A1 S4 – A1.2	Remote leadership	2	80	40	3200
C15	La Legge Regionale 31/98 e il contratto collettivo regionale	1	8	129	1.032
S3_A3	Legge 124/2015 e s.m.i. Le controversie di lavoro: il contenzioso giudiziale e la risoluzione stragiudiziale	1	18	8	144
S3_A6	Contratti di finanziamento, prestiti e delegazioni di pagamento	1	16	8	128
S3_A7	Dalle esigenze formative alla progettazione degli interventi	3	54	78	4212
C4	Formazione formatori*	2	60	40	2400

Si ritiene importante avviare anche un percorso formativo volto a sviluppare e potenziare le competenze necessarie alla rilevazione e definizione del fabbisogno formativo del personale che abbia come destinatari i Direttori di tutti i Servizi e il personale assegnato al Settore Formazione e Sviluppo Organizzativo.



3.3 • **Formazione strumentale allo svolgimento delle attività (richiesta dai singoli Servizi);**

Questa linea di attività è prevista per rispondere a particolari richieste provenienti dai Servizi, in relazione a specifiche esigenze formative del personale assegnato agli stessi e che richiedono una risposta tempestiva. Le azioni formative proposte in risposta a tali esigenze non devono essere sovrapponibili a percorsi formativi specialistici già presenti nel Piano triennale di formazione.

In considerazione della natura stessa di tali richieste, legate a situazioni lavorative contingenti rispetto alle quali si rende necessaria una formazione specifica, non è possibile operare una previsione in merito.

Nel corso dell'anno verranno inoltre erogate le attività formative previste dalla Deliberazione della Giunta Regionale n. 5/32 del 23.02.2024, con la quale è stato disposto, nell'ambito del Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR) Missione 5 Componente 1 Investimento 1.1, l'Aggiornamento del Piano attuativo regionale di potenziamento dei Centri per l'Impiego (CPI) della Regione Autonoma della Sardegna, prevedendo al relativo Allegato C Tabella delle attività programmate, nella sezione Formazione, l'inserimento delle tre seguenti ulteriori linee di attività:

- "Formazione inerente alle competenze direzionali in materia di Lavoro Agile", per l'adeguamento delle competenze del personale avente incarichi di coordinamento in merito alla gestione del personale adibito al lavoro agile in tutti i Centri Per l'Impiego e nella Sede Centrale dell'Agenzia;
- "Disability Manager" percorso di formazione per l'inclusione delle persone con disabilità, al fine di formare figure professionali specializzate a progettare e attuare politiche e procedure che facilitino l'accesso al lavoro per le persone con disabilità;
- "Case Manager" percorso di formazione specialistica resa necessaria nell'ambito del percorso 4 del Programma GOL, al fine formare figure professionali in grado di approfondire le caratteristiche dell'utente ed accompagnarlo nello sviluppo personale e professionale.

Pertanto, per l'annualità 2025, sono al momento previste le seguenti azioni formative. Le ore per singolo percorso e il numero di destinatari sono in via di definizione.

Macroaree percorsi formativi
Sviluppo personale e soft skills
Mercato del lavoro
Competenze tecnico-amministrative



Macroaree percorsi formativi
Innovazione digitale e processi
Competenze manageriali e leadership

3.4 Altra formazione

Per quanto riguarda questa linea di attività, non è semplice prevedere le diverse azioni che nel corso dell'annualità 2025 saranno attivate. Al momento ASPAL ha aderito all'avviso di INPS-Valore PA e continuerà ad incentivare la fruizione della formazione Syllabus per il raggiungimento degli obiettivi previsti dalla Direttiva del Ministro per la pubblica amministrazione del 23 marzo 2023 avente per oggetto "Pianificazione della formazione e sviluppo delle competenze funzionali alla transizione digitale, ecologica e amministrativa promosse dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza".

Oltre ai percorsi formativi sulle competenze digitali per la PA, obbligatori da Direttiva, sono disponibili in piattaforma anche percorsi in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza amministrativa, parità di genere, cybersicurezza, appalti pubblici e concessioni (il nuovo Codice dei contratti pubblici, d.lgs. 36/2023) e altri ancora: al termine di ciascun percorso verranno rilasciati gli Open badge, che attestano la competenza acquisita e ne riconoscono la validità a livello internazionale.

Inoltre, per promuovere e diffondere le informazioni e le buone prassi riguardanti le pari opportunità, la non discriminazione e il rispetto della diversità, ASPAL prevede di organizzare al proprio interno corsi di informazione e sensibilizzazione destinati al personale, volti a contrastare stereotipi e pregiudizi, corsi di formazione di comunicazione pubblica e linguaggio di genere e un corso di formazione per inserire la figura del Diversity manager.

4 Costi della formazione

L'attività formativa che ricade sul Piano formativo ASPAL di cui al paragrafo 3.2 e le linee di attività di cui alla D.G.R. n. 5/32 del 23/02/2024 indicate nel paragrafo 3.3 sono già state finanziate con le somme stanziare per la formazione del personale nell'apposito capitolo di bilancio. Le risorse finanziarie rientrano nel Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) – Componente 1 (M5C1) – Investimento 1.1 "Potenziamento dei centri per l'impiego", Piano di potenziamento CPI di cui alla Deliberazione di G.R. 3/4 del 28.01.2021 – intervento 3.2.

La restante formazione specialistica di cui al paragrafo 3.3 sarà invece finanziata con risorse ASPAL.



5 Misure volte ad incentivare e favorire l'accesso alla formazione

Parallelamente alla formazione su indicata, l'ASPAL garantisce al personale, nella misura massima del 3% del totale dei dipendenti, la possibilità di accedere al beneficio del Diritto allo studio previsto dall'art. 59 del C.C.R.L.

Con comunicazione, tramite il canale Teams, in data 13 dicembre 2023, è stato pubblicato l'Avviso 2024 per fruire delle 150 ore di permesso retribuito per il diritto allo studio.

Con Determinazione n. 265/ASPAL del 25/01/2024, per l'annualità 2024 sono stati autorizzati, inizialmente, alla fruizione del sopracitato beneficio n. 10 dipendenti e, con Determinazione n. 765/ASPAL del 27/02/2024, sono stati ammessi ulteriori n. 6 dipendenti ai quali è stato chiesto di integrare la domanda.

Dato che non è stato raggiunto il limite massimo del 3% del personale in servizio, l'Agenzia ha ritenuto di concedere la possibilità di presentare le domande per la concessione dei suddetti permessi anche ai dipendenti che presentassero domanda in corso di anno, fino al raggiungimento del limite legale.

Si procede, pertanto, a seguito delle istanze pervenute, con la predisposizione delle seguenti Determinazioni:

- Determinazione n. 1239/ASPAL del 29/03/2025 con cui è stato ammesso n.1 dipendente;
- Determinazione n.1658/ASPAL del 29/04/2024 con cui contestualmente si ammette n. 1 dipendente e si prende atto della rinuncia al beneficio da parte di n. 2 dipendenti;
- Determinazione n. 3228/ASPAL del 19/09/2024 con cui è stato ammesso n.1 dipendente;
- Determinazione n. 3489/ASPAL del 11/10/2024 con cui è stato ammesso n.1 dipendente;
- Determinazione n. 3637/ASPAL del 23/10/2024 con cui sono stati ammessi n. 2 dipendenti;
- Determinazione n. 3929/ASPAL del 22/11/2024 con cui sono stati ammessi n. 6 dipendenti;
- Determinazione n. 4000/ASPAL, si è rettificata la Det. Precedente (n. 3929/2024) in quanto un dipendente era stata ammesso per mero errore materiale, quindi, risultano ammessi n. 5 dipendenti.

Nell'anno solare 2024, in definitiva, sono stati ammessi alla fruizione del beneficio complessivamente n. 27 dipendenti.



Nel mese di dicembre 2024, con nota prot. n. 94794 del 11/12/2024, è stato pubblicato il nuovo avviso per la presentazione delle domande per l'ottenimento delle 150 ore per l'anno 2025.

6 Obiettivi e i risultati attesi

Obiettivo dell'ASPAL per il prossimo triennio 2025-2027, è incrementare e riallineare le competenze di tutto il personale, in particolar modo del personale assegnato ai Centri per l'impiego.

In particolare, allo scopo di meglio definire le esigenze dell'Ente per il miglioramento della qualità e dell'efficienza dei servizi erogati e l'adozione di nuove modalità operative, connesse anche all'erogazione di servizi digitali, si evidenzia l'iniziativa di trasformazione digitale e di supporto alla ridefinizione del modello organizzativo attuale, intrapresa da ASPAL - tramite adesione agli Accordi Quadro Consip per i servizi di Digital Transformation e per i Servizi Applicativi SAC PAL 3 che, attraverso una opportuna valutazione del livello di strutturazione organizzativa interna, delle caratteristiche e delle competenze possedute dal personale, mira ad assicurare una transizione digitale efficace rafforzandone le competenze digitali e trasversali.

Oltre all'erogazione della formazione obbligatoria in tema di Sicurezza, Privacy, Trasparenza e Prevenzione della corruzione, verrà erogata tutta la formazione prevista dal piano formativo in chiusura e finanziata con fondi a valere sul P.N.R.R. e tutta la formazione di cui al paragrafo 3.3.

Verrà infine attivata la formazione specialistica per rispondere a particolari richieste provenienti dai Servizi in un'ottica di sviluppo delle competenze del personale.



Sezione 4: MONITORAGGIO

Performance

L'ASPAL, in quanto parte del Sistema Regione (ex L.R. 24/2014, art. 1, c. 2bis), è sottoposta alle direttive dell'Amministrazione centrale della Regione Autonoma della Sardegna in merito alla predisposizione dei documenti di programmazione.

Nelle more dell'adeguamento da parte della Regione di tali indicazioni alla nuova normativa che istituisce e disciplina la redazione del Piano integrato di attività e organizzazione ASPAL seguirà le prescrizioni per il monitoraggio e il controllo in essere, come definite dalle nuove Linee guida relative alla Procedura operativa per la predisposizione e per la consuntivazione dei programmi operativi annuali (POA).

Pertanto, in relazione al presente PIAO, il monitoraggio delle attività inserite nella sezione 2.2 Performance sarà effettuato infrannualmente alla data del 30 giugno e del 30 settembre.

Sempre nella stessa ottica, nelle more della definizione di un sistema di controllo interno univoco ed integrato per il sistema Regione, comprensivo del modello di gestione, controllo e monitoraggio della performance degli Enti e Agenzie del comparto contrattuale regionale, i documenti che fanno riferimento alla performance dell'Ente devono essere trasmessi, per gli adempimenti di propria competenza, all'OIV e all'Assessore del Lavoro, formazione professionale, cooperazione e sicurezza sociale.

Si precisa che la procedura verrà adeguata tempestivamente a quanto sarà disposto in corso d'anno dalla normativa nazionale e dal recepimento a livello regionale.

Anticorruzione e trasparenza

Il monitoraggio sullo stato di attuazione delle misure individuate dal Piano triennale di prevenzione della corruzione è lo strumento per verificare che cosa l'amministrazione sia concretamente in grado di attuare, in termini di prevenzione dei comportamenti corruttivi.

La sezione anticorruzione è soggetta a costanti monitoraggi da parte del RPCT e dal Nucleo a suo supporto allo scopo di accertare la corretta applicazione delle misure predisposte, secondo le modalità e nei tempi previsti, e la reale efficacia delle stesse.

Il monitoraggio costituisce la base per le attività di aggiornamento delle mappature dei processi e per l'aggiornamento misure generali e specifiche dell'ASPAL.

Le attività di monitoraggio verranno effettuate, come per la sezione Performance, al 30 giugno e al 30 settembre 2025.



Piano delle azioni positive

Il monitoraggio delle attività inserite nel Piano delle azioni positive viene svolto dal Servizio Risorse umane e formazione di ASPAL per la verifica di quanto attivato e/o portato a termine del complesso delle azioni previste. L'attività di monitoraggio si svolge con una ricognizione effettuata entro il 31 dicembre di ogni anno.



aspal

agenzia sarda pro su traballu
agenzia sarda per le politiche
attive del lavoro



REGIONE AUTÒNOMA
DE SARDIGNA
REGIONE AUTONOMA
DELLA SARDEGNA



aspal

agenzia sarda pro su traballu
agenzia sarda per le
politiche attive del lavoro



REGIONE AUTÒNOMA
DE SARDIGNA
REGIONE AUTONOMA
DELLA SARDEGNA