



**PIANO INTEGRATO DI ATTIVITA'
E ORGANIZZAZIONE (P.I.A.O.) 2024-2026**
(art. 6 D.L. n. 80/2021 conv. dalla L. n. 113/2021)

(Deliberazione del Commissario Straordinario
n° ____/2024 del __.__.2024)



Presentazione del Piano

Il Decreto-legge 9 giugno 2021, n° 80, convertito, con modificazioni, dalla Legge 6 agosto 2021, n° 113, nel dettare “misure urgenti per il rafforzamento della capacità amministrativa delle pubbliche amministrazioni funzionale all’attuazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR) e per l’efficienza della giustizia”, ha previsto, all’art. 6, che “*per assicurare la qualità e la trasparenza dell’attività amministrativa e migliorare la qualità dei servizi ai cittadini e alle imprese e procedere alla costante e progressiva semplificazione e reingegnerizzazione dei processi anche in materia di diritto di accesso*”, pressoché tutte le pubbliche amministrazioni di cui all’art. 1, comma 2, del D. Lgs. n° 165/2001, con più di cinquanta dipendenti, adottano, entro il 31 gennaio di ogni anno, un **Piano integrato di attività e organizzazione (P.I.A.O)**, “*nel rispetto delle vigenti discipline di settore e, in particolare, del D. Lgs. 27 ottobre 2009, n° 150 e della Legge 6 novembre 2012, n° 190*”.

Il Piano ha durata triennale, viene aggiornato annualmente e disciplina:

- a) gli obiettivi programmatici e strategici della *performance* secondo i principi e criteri direttivi di cui all’art. 10 del D. Lgs. 27.10.2009, n° 150, stabilendo il necessario collegamento della *performance* individuale ai risultati della *performance* organizzativa;
- b) la strategia di gestione del capitale umano e di sviluppo organizzativo, anche mediante il ricorso al lavoro agile, e gli obiettivi formativi annuali e pluriennali, finalizzati ai processi di pianificazione secondo le logiche del project management, al raggiungimento della completa alfabetizzazione digitale, allo sviluppo delle conoscenze tecniche e delle competenze trasversali e manageriali e all’accrescimento culturale e dei titoli di studio del personale, correlati all’ambito di impiego e alla progressione di carriera del personale;
- c) compatibilmente con le risorse finanziarie riconducibili al piano triennale dei fabbisogni di personale di cui all’articolo 6 del D. Lgs. 30.03.2001, n° 165, gli strumenti e gli obiettivi del reclutamento di nuove risorse e della valorizzazione delle risorse interne, prevedendo, oltre alle forme di reclutamento ordinario, la percentuale di posizioni disponibili nei limiti stabiliti dalla legge destinata alle progressioni di carriera del personale, anche tra aree diverse, e le modalità di valorizzazione a tal fine dell’esperienza professionale maturata e dell’accrescimento culturale conseguito anche attraverso le attività poste in essere ai sensi della lettera b), assicurando adeguata informazione alle organizzazioni sindacali;
- d) gli strumenti e le fasi per giungere alla piena trasparenza dei risultati dell’attività e dell’organizzazione amministrativa nonché per raggiungere gli obiettivi in materia di contrasto alla corruzione, secondo quanto previsto dalla normativa vigente in materia e in conformità agli indirizzi adottati dall’Autorità nazionale anticorruzione (ANAC) con il Piano nazionale anticorruzione;
- e) l’elenco delle procedure da semplificare e reingegnerizzare ogni anno anche mediante il ricorso alla tecnologia e sulla base della consultazione degli utenti, nonché la pianificazione delle attività inclusa la graduale misurazione dei tempi effettivi di completamento delle procedure effettuata attraverso strumenti automatizzati;
- f) le modalità e le azioni finalizzate a realizzare la piena accessibilità alle amministrazioni, fisica e digitale, da parte dei cittadini ultrasessantacinquenni e dei cittadini con disabilità;
- g) le modalità e le azioni finalizzate al pieno rispetto della parità di genere, anche con riguardo alla composizione delle commissioni esaminatrici dei concorsi.

Il Piano definisce, inoltre, le modalità di monitoraggio degli esiti, con cadenza periodica, inclusi gli impatti sugli utenti, anche attraverso rilevazioni della soddisfazione degli utenti stessi mediante gli strumenti di cui al D. Lgs. 27.10.2009, n° 150, nonché le modalità di monitoraggio dei procedimenti attivati ai sensi del D. Lgs. 20.12.2009, n° 198.

Il P.I.A.O. vuole essere, dunque, una misura di semplificazione e razionalizzazione dell'attività di pianificazione e programmazione strategica ed operativa delle amministrazioni di dimensioni medio-grandi, dal momento che esso assorbe, integrandoli tra loro, una serie di documenti di pianificazione e programmazione che prima avevano, invece, una propria autonomia con riferimento alle tempistiche, ai contenuti e alle norme di riferimento.

I piani assorbiti dal P.I.A.O. sono stati individuati, ai sensi dell'art. 6, comma 5, del D.L. n° 80/2021, dal D.P.R. 24.06.2022, n° 81 (G.U. n° 151 del 30.06.2022), mentre, ai sensi dell'art. 6, comma 6, del D.L. n° 80/2021, il contenuto del P.I.A.O. è stato definito dal D.M. 30.06.2022, n° 132 (G.U. n° 209 del 7.09.2022).

In base al "piano tipo" di cui al suddetto D.M. n°132/2022, il P.I.A.O. si presenta come una sorta di **"mappa strategica" che, in coerenza con gli strumenti della programmazione economico-finanziaria, indirizza e guida l'operato delle Pubbliche Amministrazioni verso la creazione di "valore pubblico" atteso dal territorio e, cioè, verso il miglioramento del livello di benessere sociale ed economico degli utenti e degli stakeholder.**

Nella prospettiva del P.I.A.O., infatti, le Pubbliche Amministrazioni generano valore pubblico pianificando strategie funzionali da misurare in termini di impatti e programmando obiettivi specifici (e relative *performance* di efficacia ed efficienza) anch'essi funzionali al valore pubblico pianificato.

Ai sensi dell'art. 8 del D.M. ° 132/2022, il P.I.A.O. deve assicurare la coerenza dei propri contenuti ai documenti di programmazione finanziaria dell'Amministrazione, che ne costituiscono il "necessario presupposto". Ragione per cui lo stesso art. 8 del D.M. n° 132/2022, al comma 2, precisa che *"in ogni caso di differimento del termine previsto a legislazione vigente per l'approvazione dei bilanci di previsione, il termine (di adozione del P.I.A.O., ndr) è differito di trenta giorni successivi a quello di approvazione dei bilanci"*.

Ipotesi, questa, che, anche per il 2024, assume specifico rilievo per l'A.R.L.A.B., dal momento che con la L.R. 22.12.2023, n° 48 la Regione Basilicata ha autorizzato l'esercizio provvisorio della stessa Regione e dei suoi organismi ed enti strumentali fino al 30.04.2024, con conseguente slittamento del termine per l'adozione e successiva approvazione del bilancio dell'Agenzia ai sensi dell'art. 11, comma 2, della L.R. 13.05.2016, n° 9 (v., *infra*, par. 1.3) e con connesso **slittamento del termine per l'adozione del P.I.A.O. ai sensi del citato art. 8, comma 2, del D.P.C.M. n° 132/2022.**

Slittamento del termine che risulta, tuttavia, con ogni evidenza, incompatibile con una corretta logica di pianificazione e programmazione strategica e di performance: ragione per cui si è deciso - anche in considerazione delle disposizioni dettate in merito dal D. Lgs. n° 150/2009 e dal vigente Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance dell'A.R.L.A.B. - di procedere, anche per il 2024, all'adozione del Piano in coerenza con gli strumenti di programmazione finanziaria vigenti, riservandosi di apportarvi le necessarie integrazioni e/o modifiche dopo l'approvazione, da parte della Regione, del bilancio di previsione pluriennale 2024-2026 dell'Agenzia.



Il presente documento costituisce, dunque, l'**aggiornamento (provvisorio) del Piano integrato di attività e organizzazione (P.I.A.O.) dell'A.R.L.A.B. per il triennio 2024-2026.**

La predisposizione del Piano, avviata dal Direttore Generale *pro tempore* dell'Agenzia, è stata completata dal Commissario straordinario nominato dalla Regione Basilicata (con D.G.R. n° 147 del 1.03.2024) al fine di assicurare la continuità amministrativa e gestionale dell'Ente nelle more della ricostituzione dell'organo ordinario ai sensi della L.R. n° 9/2016.

Conformemente a quanto previsto dalla normativa di riferimento sopra citata, il P.I.A.O. esplicita gli obiettivi di valore pubblico che l'Agenzia intende perseguire nel triennio di riferimento, le strategie che, in coerenza con i documenti di programmazione economico-finanziaria, intende seguire per la creazione di valore pubblico (ivi compresa la strategia di programmazione e gestione del capitale umano e di sviluppo organizzativo), e gli obiettivi specifici, triennali ed annuali, che intende realizzare (con relativi indicatori di risultato e target).

Strategie ed obiettivi che, in continuità con quelli dei Piani precedenti, sono stati definiti in coerenza con tutti i presupposti strumenti di indirizzo, pianificazione e programmazione (*in primis* finanziaria) dell'Agenzia e tenendo conto del contesto esterno e interno di riferimento (i bisogni e le aspettative/attese dei suoi stakeholder e le risorse umane, strumentali e finanziarie disponibili)

Finalità del P.I.A.O. dell'Agenzia sono

- ✓ **supportare** i processi decisionali, favorendo la verifica di coerenza fra risorse ed obiettivi;
- ✓ **assicurare** la qualità e la trasparenza dell'attività amministrativa e **migliorare** la qualità dei servizi offerti ai cittadini, alle istituzioni e alle imprese;
- ✓ **migliorare** la consapevolezza del personale rispetto agli obiettivi dell'Amministrazione;
- ✓ **comunicare** alla collettività di riferimento gli obiettivi, le strategie e le azioni attraverso le quali l'Agenzia intende contribuire alla creazione di valore pubblico.

Nella redazione del presente P.I.A.O. sono state, come di consueto, rispettate:

- ✓ la **qualità della rappresentazione del documento**, dal momento che in esso sono stati esplicitati il processo e la modalità con cui si è arrivati a formulare gli obiettivi dell'Amministrazione, nonché l'articolazione complessiva degli stessi;
- ✓ la **comprensibilità della rappresentazione del documento**, dal momento che nel Piano viene esplicitato il "legame" che sussiste tra i bisogni della collettività, il mandato istituzionale e la mission, le priorità politiche, le strategie, gli obiettivi e gli indicatori dell'Amministrazione, facendo in modo che tale documento sia redatto in maniera da consentire una facile lettura e comprensione dei suoi contenuti;
- ✓ l'**attendibilità della rappresentazione del documento**, dal momento che è verificabile *ex post* la correttezza metodologica del processo di pianificazione (principi, fasi, tempi, soggetti) e delle sue risultanze (obiettivi, indicatori, target).

Seguendo le indicazioni del richiamato D.P.C.M. n° 132/2022, Il Piano è articolato in quattro sezioni

1. “Presentazione dell’Amministrazione”

in cui, per una migliore comprensione dell’intero documento di pianificazione, viene illustrato in maniera sintetica chi è, cosa fa e come opera l’Agenzia, nonché il contesto di riferimento, esterno e interno, della sua azione

2. “Valore pubblico, *performance* e anticorruzione”

in cui vengono indicati gli obiettivi di valore pubblico e di *performance* e in cui viene esplicitato il legame tra la creazione di valore pubblico e la promozione dell’etica pubblica

3. “Organizzazione e capitale umano”

in cui vengono esplicitati la strategia e gli obiettivi di gestione del capitale umano e di sviluppo organizzativo, definiti dall’Agenzia in funzione del raggiungimento degli obiettivi di valore pubblico e di *performance* di cui alla sezione precedente

4. “Monitoraggio”

in cui vengono definiti gli strumenti e le modalità di monitoraggio delle sezioni precedenti, ed indicati i soggetti responsabili

Nella stesura del Piano sono stati, poi, rispettati i seguenti principi generali:

- ✓ **immediata intelligibilità:** nonostante il contenuto composito, il Piano è volutamente di dimensioni relativamente contenute e facilmente comprensibile anche agli *stakeholders* esterni, dal momento che è articolato in una parte principale più descrittiva ed in una serie di allegati contenenti tutti i contenuti e gli approfondimenti tecnici ritenuti necessari;
- ✓ **veridicità e verificabilità:** i contenuti del Piano corrispondono alla realtà e per ogni indicatore è stata indicata la fonte; sono state poi chiaramente definite le fasi, i tempi e le modalità del processo per la predisposizione del piano, e sono stati indicati gli attori che sono intervenuti ed il loro ruolo;
- ✓ **partecipazione:** nel processo che ha portato alla definizione degli obiettivi strategici ed operativi sono state coinvolte tutte le figure apicali dell’Agenzia (Dirigenti e Funzionari titolari di incarichi di Elevata Qualificazione), chiamate, insieme alla Direzione Generale, alla responsabilità della realizzazione delle attività necessarie per il conseguimento degli obiettivi;
- ✓ **coerenza interna ed esterna:** i contenuti del Piano sono coerenti con il contesto di riferimento (coerenza esterna) e con gli strumenti e le risorse umane, finanziarie e strumentali disponibili (coerenza interna);
- ✓ **orizzonte pluriennale:** l’arco temporale di riferimento del Piano è il triennio (2024-2026), con scomposizione in obiettivi annuali (2024), secondo una logica di scorrimento.

INDICE

1	PRESENTAZIONE DELL'AMMINISTRAZIONE	10
1.1	SCHEDA ANAGRAFICA	10
1.2	LA NOSTRA IDENTITÀ	11
1.3	LE NOSTRE RISORSE	14
1.4	IL CONTESTO IN CUI OPERIAMO.....	17
1.5	ANALISI SWOT.....	21
2	VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE	23
2.1	VALORE PUBBLICO.....	23
2.1.1	<i>Cosa intendiamo per valore pubblico</i>	23
2.1.2	<i>Quale valore pubblico creiamo</i>	23
2.1.3	<i>Come creiamo valore pubblico</i>	26
2.1.4	<i>Quali risultati ci aspettiamo</i>	31
2.1.5	<i>Quali procedure intendiamo semplificare e reingegnerizzare</i>	34
2.1.6	<i>Come intendiamo garantire l'accessibilità dell'Amministrazione.....</i>	35
2.2	PERFORMANCE.....	36
2.2.1	<i>Cosa prevediamo di fare per raggiungere gli obiettivi strategici</i>	36
2.2.2	<i>Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi.....</i>	37
2.2.3	<i>Dalla definizione e assegnazione degli obiettivi alla misurazione e valutazione della performance</i>	39
2.2.4	<i>Dalla performance organizzativa alla performance individuale.....</i>	40
2.2.5	<i>Il sistema di misurazione e valutazione della performance.....</i>	43
2.2.6	<i>Il miglioramento del ciclo di gestione della performance.....</i>	43
2.3	RISCHI CORRUTTIVI E TRASPARENZA.....	47
3	ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO.....	49
3.1	STRUTTURA ORGANIZZATIVA	49
3.1.1	<i>Il modello organizzativo adottato</i>	49
3.1.2	<i>Gli interventi da attuare</i>	51
3.2	LAVORO AGILE	52
3.2.1	<i>Il lavoro agile quale modalità di svolgimento della prestazione lavorativa</i>	52
3.2.2	<i>L'introduzione del lavoro agile nella nostra organizzazione del lavoro.....</i>	53
3.3	PIANO TRIENNALE DEI FABBISOGNI DI PERSONALE	54
3.3.1	<i>La pianificazione dei fabbisogni di personale come componente della strategia di programmazione e gestione delle risorse umane.....</i>	54
3.3.2	L'analisi quali-quantitativa delle risorse umane.....	55
3.3.3	La programmazione dei fabbisogni di personale per il triennio 2024-2026	55
3.4	PIANO TRIENNALE DI FORMAZIONE DEL PERSONALE	56
3.4.1	<i>La formazione del personale nell'ambito della strategia di programmazione e gestione delle risorse umane</i>	56
3.4.2	<i>I principi e gli obiettivi della nostra politica di formazione del personale</i>	57
3.4.3	<i>La rilevazione e l'analisi dei fabbisogni formativi.....</i>	58
3.4.4	<i>L'individuazione delle priorità strategiche e la definizione degli obiettivi formativi ...</i>	62
3.4.5	<i>La modalità di realizzazione degli interventi formativi.....</i>	63
3.4.6	<i>La valutazione dell'efficacia della formazione.....</i>	64
3.4.7	<i>La misurazione e valutazione dei risultati</i>	65

3.5	PARITÀ DI GENERE E PARI OPPORTUNITÀ.....	66
3.5.1	<i>Il quadro normativo di riferimento</i>	66
3.5.2	<i>La politica della parità e delle pari opportunità dell’A.R.L.A.B.</i>	71
3.5.3	<i>Gli obiettivi e le azioni positive per il triennio 2024-2026.....</i>	73
3.5.4	<i>La durata e l’attuazione del documento di pianificazione.....</i>	76
4	MONITORAGGIO	78
4.1	SEZIONE “VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE”	78
4.1.1	<i>Sottosezione “Valore pubblico e performance”</i>	78
4.1.2	<i>Sottosezione “Rischi corruttivi e trasparenza”</i>	79
4.2	SEZIONE “ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO”	79
5	ALLEGATI	81





SEZIONE 1

**PRESENTAZIONE
DELL'AMMINISTRAZIONE**



1 PRESENTAZIONE DELL'AMMINISTRAZIONE

1.1 SCHEDA ANAGRAFICA

ENTE	AGENZIA REGIONALE PER IL LAVORO E L'APPRENDIMENTO BASILICATA
SEDE LEGALE	LARGO CARMELO AZZARÀ N. 1 – 85100 POTENZA
SITO INTERNET ISTITUZIONALE	HTTPS://WWW.AGENZIAREGIONALELAB.IT/
RAPPRESENTANZA LEGALE	FRANCESCO PAOLO DI GINOSA
E-MAIL PEC	protocollo@pec.lab.regione.basilicata.it
CODICE FISCALE	96085450763

1.2 LA NOSTRA IDENTITÀ

➤ Chi siamo

L'A.R.L.A.B. (già Agenzia Regionale LAB) è un ente strumentale della Regione Basilicata istituito con la L.R. n° 9/2016 la quale - nel disporre il riordino delle funzioni amministrative e dei compiti in materia di formazione, orientamento e politiche attive del lavoro già conferiti alle Province - ha previsto che la nuova Agenzia

(1) costituisce organismo strumentale e tecnico operativo della Regione Basilicata, dotato di personalità giuridica di diritto pubblico e di autonomia organizzativa, amministrativa e contabile;

(2) subentra nei rapporti giuridici attivi e passivi delle Agenzie provinciali di cui all'art. 16 della Legge Regione Basilicata n° 33/2003 (Apof-il e Ageforma);

(3) è individuata quale organismo regionale per la gestione dei Servizi per l'impiego e delle politiche attive del lavoro.

L'A.R.L.A.B. ha competenza sull'intero territorio regionale ed opera mediante due strutture operative (una con sede a Potenza e l'altra con sede a Matera) ed una serie di sedi periferiche territoriali secondo criteri di: (i) programmazione delle attività e degli interventi; (ii) integrazione, coordinamento e flessibilità delle aree funzionali e delle strutture periferiche; (iii) interdisciplinarietà e specializzazione; (iv) qualità dei servizi, standard qualitativi ed economicità della gestione (art. 10 L.R. n° 9/2016).

Alle strutture operative e sedi periferiche di cui sopra, si aggiungono, poi, i diversi Centri per l'Impiego del territorio delle due province di Potenza e Matera, la cui gestione è stata assegnata all'Agenzia dall'art. 4, comma 3, della L.R. n° 9/2016.

Organi dell'A.R.L.A.B. sono il Direttore Generale (che svolge i compiti di cui all'art. 7, commi 4 e 5, della L.R. n° 9/2016) e il Revisore Unico dei Conti (che svolge i compiti di cui all'art. 9, commi 5 e 6, della L.R. n° 9/2016).

➤ Cosa facciamo

L'A.R.L.A.B. collabora con la Regione Basilicata per il raggiungimento dell'integrazione tra le politiche del lavoro, della formazione e dell'orientamento professionale, dell'istruzione e delle politiche sociali con le politiche dello sviluppo economico sociale, *"finalizzando la sua azione al pieno sviluppo della persona e al potenziamento del capitale umano quale leva primaria per la competitività e per la costruzione di una società basata sulla conoscenza"*.

All'Agenzia il legislatore regionale ha, infatti, assegnato una serie di funzioni e compiti di primaria importanza, precisando che, in qualità di componente tecnico del sistema regionale per l'attuazione delle politiche di orientamento, istruzione, formazione e lavoro, l'Agenzia opera sulla base degli indirizzi della programmazione regionale e nel rispetto del sistema nazionale e regionale degli standard professionali, formativi, qualitativi, di certificazione e di attestazione.

In particolare, in base all'art. 4 della L.R. n° 9/2016 l'A.R.L.A.B.

- svolge funzioni in materia di politiche di orientamento, della formazione, dell'istruzione e del lavoro ed assicura la gestione dei servizi per l'impiego e delle politiche attive del lavoro;
- in attuazione del D. Lgs. 16.01.2013, n° 13, è l'ente titolato ad erogare, sulla base delle specifiche disposizioni regionali, i servizi di individuazione, validazione e certificazione delle competenze;
- realizza le attività e le azioni assegnate dalla Regione Basilicata, nel rispetto delle priorità da essa indicate e in attuazione del piano annuale degli interventi previsto dall'art. 5 della legge istitutiva;
- realizza i programmi e le attività, anche a carattere individualizzato, rispondenti ai bisogni delle persone, delle organizzazioni e delle imprese, anche mediante il coinvolgimento dei soggetti privati accreditati;
- in raccordo con le competenti strutture regionali interessate e sulla base di specifiche disposizioni regionali: (1) organizza e attua l'attività di ispezione e controllo di regolare esecuzione delle operazioni rientranti nel sistema regionale integrato dell'apprendimento permanente – SIAP; (2) realizza azioni di analisi e monitoraggio delle politiche dell'orientamento, dell'istruzione, della formazione e del lavoro.

Con la L.R. 22.11.2018, n° 38 all'Agenzia sono state, poi, assegnate anche la programmazione, l'attuazione e la gestione di programmi, progetti, piani ed iniziative derivanti da convenzioni, protocolli d'intesa, accordi di collaborazione, reti, partenariati e strumenti giuridici similari attivati con soggetti pubblici e/o privati e/o misto pubblico-privati per lo svolgimento di comuni attività di pubblico interesse nelle materie di competenza istituzionale.

La L.R. 13.03.2019, n° 4 ha demandato, inoltre, all'Agenzia anche l'attuazione delle disposizioni dettate dall'art. 1, comma 258, della Legge 30.12.2018, n° 145 in materia di potenziamento dei Centri per l'Impiego.

Il D.L. 29.01.2019, n° 4 convertito, con modificazioni, dalla Legge 28.03.2019, n° 26 e s.m.i. ha, infine, individuato nell'Agenzia il soggetto chiamato a dare attuazione, in Basilicata, a tutte le misure previste dal "Piano straordinario di potenziamento dei centri per l'impiego e delle politiche attive del lavoro" adottato con il Decreto del Ministro del Lavoro e delle Politiche Sociali n° 74 del 28.06.2019 (G.U. n° 181 del 03.08.2019) e successivamente modificato con il Decreto dello stesso Ministro del Lavoro e delle Politiche Sociali n° 59 del 22.05.2020 (G.U. n° 196 del 6.08.2020).

➤ **Come operiamo**

Per espressa previsione della legge istitutiva l'A.R.L.A.B. esercita la propria attività a favore dei cittadini, delle istituzioni e delle imprese: (i) conformandola a criteri di efficacia, efficienza ed economicità; (ii) raccordando la propria azione a quella di tutti i soggetti, sia pubblici che privati, che operano in campi di intervento analoghi, affini o complementari; (iii) operando nel rispetto degli indirizzi programmatici regionali.

L'A.R.L.A.B., infatti, è un ente dotato di autonomia organizzativa, amministrativa e contabile, ma nei limiti dei poteri di indirizzo, vigilanza e controllo della Regione.

L'attività dell'A.R.L.A.B. si svolge in linea con la programmazione regionale, nel rispetto delle priorità indicate dalla Regione ed in attuazione di piani e programmi da questa adottati.

Essa è, inoltre, pressoché interamente finanziata dalla Regione, sia attraverso il contributo ordinario annuale di cui all'art. 12, comma 1, lett. a), della L.R. n° 9/2016 (determinato con la legge di approvazione del bilancio pluriennale della Regione) che attraverso specifici finanziamenti per lo svolgimento dei compiti istituzionali che, infine, attraverso assegnazioni annuali, a valere su risorse comunitarie, statali e regionali, per i servizi.

Gli atti fondamentali dell'Agenzia - dai documenti di programmazione economico-finanziaria ai piani di attività (*in primis* il Piano annuale degli interventi di cui all'art. 5 della L.R. n° 9/2016) ai documenti di pianificazione dei fabbisogni di personale - sono, poi, sottoposti al controllo preventivo di merito e di legittimità dei competenti Organi della Regione ai sensi degli artt. 17 e 18 della L.R. n° 11/2006, e l'attività tutta dell'Agenzia è sottoposta alla vigilanza della Giunta regionale secondo le modalità di cui all'art. 19 della stessa L.R. n° 11/2006.

La stessa struttura organizzativa dell'Agenzia, inizialmente definita con la deliberazione n° 1/2016 del 30.12.2016 e successivamente più volte modificata, è stata sottoposta al controllo preventivo di merito e di legittimità della Regione (v., *infra*, Sezione "Organizzazione e Capitale Umano").

Così come anche la sua dotazione organica, inizialmente definita con la stessa deliberazione n° 1/2016 e successivamente rideterminata, ai sensi dell'art. 6, comma 3, del D. Lgs. n° 165/2001 e ss.mm.ii., in sede di definizione dei piani triennali dei fabbisogni di personale dell'Agenzia (v., *infra*, Sezione "Organizzazione e Capitale Umano").

1.3 LE NOSTRE RISORSE

Dopo i primi anni dalla sua istituzione, caratterizzati dalla insufficienza, in termini sia quantitativi che qualitativi, delle risorse umane, finanziarie e strumentali disponibili, l'A.R.L.A.B. sembra finalmente avviata verso un deciso miglioramento della sua situazione complessiva, con evidenti ricadute positive sulla efficacia ed efficienza della sua azione al fine ultimo di creare valore pubblico.

➤ Le risorse umane

Nei primi anni della sua attività, per lo svolgimento dei suoi compiti l'A.R.L.A.B. si è avvalsa, da un lato, del personale di ruolo a tempo indeterminato delle due Province di Potenza e Matera, già assegnato funzionalmente alle Agenzie Provinciali di cui alla L.R. n° 33/2003 e trasferito alle dipendenze dell'A.R.L.A.B. ai sensi dell'art. 14 della L.R. n° 9/2016 e, dall'altro lato, del personale a tempo indeterminato delle due Province di Potenza e Matera, già impiegato nei Centri per l'Impiego e, per questo, trasferito nei ruoli organici della Regione, che è stato assegnato funzionalmente all'Agenzia, prima, in via provvisoria, ai sensi dell'art. 15 della L.R. n° 9/2016 e poi, in via definitiva, ai sensi dell'art. 34 della L.R. n° 11/2018.

Personale che, come risulta dai dati riportati, *infra*, nella Sezione "*Organizzazione e capitale umano*", per quanto di lunga esperienza e fortemente motivato ed impegnato, è risultato, tuttavia, subito e sempre più sottodimensionato in termini sia quantitativi che qualitativi, senza che a tale situazione si potesse porre rimedio. E, questo, a causa, prima, del pluriennale blocco del *turn over* degli enti locali e, successivamente, delle pluriennali difficoltà finanziarie dell'A.R.L.A.B.

Grazie alle risorse statali previste dalla Legge n° 145/2018 e dal D.L. n° 4/2019 e ripartite fra le Regioni con il "**Piano straordinario di potenziamento dei centri per l'impiego e le politiche attive del lavoro**" di cui al D.M. n° 74 del 28.06.2019 e s.m.i., dal 2021 l'Agenzia ha, però, finalmente potuto avviare le procedure necessarie per iniziare a dotarsi di risorse adeguate ai compiti istituzionali che le sono stati affidati dalla L.R. n° 9/2016 e, allo stesso tempo, a rafforzare il suo apparato amministrativo, dotandolo di risorse professionali in possesso di competenze amministrative e tecniche per lo svolgimento delle attività di supporto (gestione delle risorse umane, sistemi informativi, manutentivi e logistici, affari generali e legali, contrattualistica pubblica, contabilità pubblica e gestione finanziaria).

Nel **Piano dei fabbisogni di personale per il triennio 2021-2023** - come successivamente aggiornato annualmente e in avanzato stato di attuazione - è stata prevista, infatti, l'assunzione di n. 20 unità di personale a tempo determinato e di n. 101 unità di personale a tempo indeterminato, con conseguente rideterminazione della dotazione organica dell'Agenzia in n. 182 unità a fronte delle n. 114 previste nella dotazione organica iniziale di cui alla deliberazione del Direttore Generale *pro tempore* n° 1/2016 del 30.12.2016 (v., *infra*, Sezione "*Organizzazione e capitale umano*").

A queste assunzioni "straordinarie" si aggiungeranno poi quelle "ordinarie" che l'Agenzia ha potuto finalmente iniziare a programmare, a partire dal **Piano dei fabbisogni di personale per il triennio 2023-2025**, grazie all'aumento del contributo ordinario annuale di cui all'art. 12, comma 1, lett. a), della L.R. n° 9/2016, che la Regione Basilicata ha previsto con la L.R. 31.05.2022, n° 10 e confermato con la L.R. 5.06.2023, n° 12 e, da ultimo, con la L.R. 7.02.2024, n° 4 (v., *infra*, Sezione "*Organizzazione e capitale umano*").

➤ Le risorse finanziarie

Le entrate dell'A.R.L.A.B. sono quelle indicate dall'art. 12, comma 1, della L.R. n° 9/2016 e sono, pertanto, costituite:

- a) dal contributo ordinario annuale della Regione, determinato con la legge di approvazione del bilancio pluriennale della Regione;
- b) dai contributi a qualsiasi titolo disposti da enti pubblici e privati e da altri soggetti;
- c) dalle rendite e proventi derivanti da operazioni sui beni patrimoniali;
- d) dalle entrate derivanti da finanziamenti comunitari, statali e regionali, per lo svolgimento di compiti istituzionali;
- e) dalle assegnazioni annuali a valere su risorse comunitarie, statali e regionali per i servizi.

Ciò comporta

(1) che l'adozione del bilancio di previsione triennale dell'Agenzia è necessariamente subordinato all'adozione del bilancio di previsione triennale della Regione Basilicata, con il quale vengono quantificate ed assegnate la maggior parte delle risorse di cui sopra; e che la sua efficacia è subordinata al controllo preventivo di merito e di legittimità della stessa Regione, secondo le modalità e i tempi previsti dall'art. 17 della L.R. n° 11/2006, espressamente richiamato dall'art. 11 della L.R. n° 9/2016;

(2) che la materiale disponibilità della gran parte delle risorse finanziarie dell'Agenzia previste nel bilancio di previsione è subordinata a successivi provvedimenti regionali di trasferimento delle risorse.

L'insufficienza del contributo ordinario annuale di cui all'art. 12, comma 1, lett. a), della L.R. n° 9/2016, da una parte, e i tempi eccessivamente lunghi dei trasferimenti finanziari, dall'altra, hanno determinato, fin dall'avvio dell'attività dell'Agenzia, **rilevanti difficoltà finanziarie**.

Tali difficoltà - rese evidenti dai risultati di amministrazione dei bilanci consuntivi relativi agli anni 2019, 2020 e 2021 (adottati dall'Agenzia con le deliberazioni del Direttore Generale nn. 42, 43 e 44 dell'11.11.2022 e approvati dalla Regione Basilicata con le Leggi Regionali nn. 42, 43 e 44 del 29.12.2022) - sono state, però, **finalmente superate**, grazie:

- ✓ all'importante processo di risanamento finanziario avviato nel 2021 e sostanzialmente concluso nel 2023;
- ✓ all'adozione e progressiva attuazione del Piano dei Fabbisogni di Personale per il triennio 2021-2023, quale presupposto per l'utilizzo delle risorse statali stanziare per il potenziamento strutturale degli organici dei centri per l'impiego nell'ambito del "*Piano straordinario nazionale di potenziamento dei centri per l'impiego e le politiche attive del lavoro*", di cui al già citato D.M. n° 74/2019 e ss.mm.ii. (v., *infra*, Sezione "*Organizzazione e capitale umano*");
- ✓ all'approvazione, da parte della Regione Basilicata, con D.G.R. n° 99/2022 del 14.03.2022, del "*Piano attuativo regionale di potenziamento dei Centri per l'Impiego*", che, in base all'art. 8-bis del medesimo "*Piano straordinario nazionale di potenziamento dei centri per l'impiego e le politiche attive del lavoro*" di cui sopra, costituisce il presupposto per l'utilizzo, da parte dell'Agenzia, delle risorse *una*

tantum stanziare dall'art. 1, comma 258, della Legge n° 145/2018;

✓ all'aumento del contributo ordinario annuale di cui all'art. 12, comma 1, lett. a), della L.R. n° 9/2016, previsto dalla L.R. 31.05.2022, n° 10 e confermato, da ultimo, dalla L.R. 7.02.2024, n° 4 (di approvazione del bilancio di previsione finanziario della Regione Basilicata per il triennio 2024-2026);

✓ alle ulteriori risorse rese disponibili dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) e, segnatamente, dalla Missione 5 "Inclusione e Coesione" - Componente C1 "Politiche del Lavoro" finalizzata a facilitare la partecipazione al mercato del lavoro (anche attraverso la formazione), rafforzare le politiche attive del lavoro e favorire l'inclusione sociale;

✓ al dialogo che dal 2022 è stato avviato con l'Amministrazione Regionale al fine di riuscire a semplificare le modalità e ridurre i tempi dei trasferimenti finanziari dalla Regione all'Agenzia.

Di tanto era già stata data evidenza nei bilanci di previsione pluriennale 2022-2024 e 2023-2025 e nel bilancio consuntivo 2022 dell'A.R.L.A.B. ed è stata data ulteriore evidenza nel Bilancio di previsione pluriennale 2024-2026, adottato dall'Agenzia con deliberazione del Commissario Straordinario n° 28 del 18.04.2024 e in attesa dell'approvazione regionale.

I dati relativi alle risorse finanziarie dell'A.R.L.A.B. sono, in ogni caso, tutti consultabili nella Sezione "Amministrazione Trasparente/Bilanci" del sito web istituzionale www.agenziaregionalelab.it.

➤ **Le risorse strumentali**

Le risorse strumentali dell'A.R.L.A.B. sono per la gran parte costituite da quelle delle Agenzie Provinciali Apof-II e Ageforma, trasferite *ex lege* al nuovo Ente sulla base di apposite convenzioni, e da quelle in dotazione dei Centri per l'Impiego, in precedenza gestiti dalle Province territorialmente competenti.

A causa delle difficoltà finanziarie sopra illustrate, infatti, l'A.R.L.A.B. non ha potuto effettuare pressoché alcun investimento in beni strumentali mobili (dagli arredi alle attrezzature informatiche ai sistemi informativi) ed ha dovuto limitare gli investimenti sugli immobili agli interventi necessari per garantire la sicurezza dei lavoratori e degli utenti.

La qual cosa costituisce un elemento di debolezza, che pone l'Agenzia in difficoltà e ritardo rispetto alle nuove sfide a cui tutte le pubbliche amministrazioni sono state chiamate negli ultimi anni, a partire dalla digitalizzazione dei processi e dei servizi.

Si confida, tuttavia, di riuscire a superare in breve tempo anche tale *gap*. E, questo, grazie soprattutto alle risorse del "**Piano attuativo regionale di potenziamento dei centri per l'impiego**" (di cui si è detto sopra e che è stato, di recente, modificato con la D.G.R. n° 7 del 4.01.2024), che sono state destinate, fra l'altro, proprio all'**adeguamento strumentale e infrastrutturale delle sedi dei Centri per l'Impiego**, prevedendo importanti investimenti in arredi, attrezzature informatiche e sistemi informativi, ristrutturazione e/o manutenzione straordinaria dei locali.

1.4 IL CONTESTO IN CUI OPERIAMO

➤ Le dinamiche economico-sociali

L'analisi del contesto esterno evidenzia come, nello svolgimento della sua attività, l'A.R.L.A.B. si trovi ad operare in una **realità caratterizzata da rilevanti problematiche di ordine economico-sociale** stigmatizzate annualmente dalle relazioni della Banca d'Italia (<https://www.bancaditalia.it/pubblicazioni/economie-regionali>) e dai dati dell'ISTAT (<https://tuttitalia.it/basilicata/statistiche>).

La Regione Basilicata è una regione caratterizzata dalla **progressiva riduzione della popolazione residente** (537.577 al 31.12.2022, in calo dello 0,7% rispetto al 31.12.2021), con contestuale aumento della popolazione anziana (pari al 24,9% di quella complessiva) e particolarmente significativa riduzione di quella più giovane fino a 14 anni (pari all'11,3% del totale).

Questo soprattutto nelle aree più interne che sono caratterizzate da un più basso livello di accessibilità ai servizi essenziali e che maggiormente risentono delle **insufficienze infrastrutturali** che ancora caratterizzano l'intero territorio regionale.

Si registra, d'altra parte, un **innalzamento del livello medio di istruzione della popolazione**, grazie alla crescita continua della scolarizzazione e al conseguimento di titoli di livello superiore. Rispetto al contesto medio nazionale, l'analfabetismo o l'assenza di un titolo d'istruzione risulta, tuttavia, in regione più diffuso (6,2% a fronte del 4,4%).

L'economia regionale, già in lieve flessione nel corso del 2019, nel 2020 ha risentito in maniera significativa delle ricadute del COVID-19, che si sono dispiegate, infatti, su tutti i principali fattori produttivi, con conseguente impatto negativo sull'occupazione.

Nel 2021, analogamente a quanto avvenuto nella media nazionale, ha recuperato in parte il calo registrato nel 2020 e il recupero è proseguito nel 2022, anche se con intensità inferiore rispetto all'anno precedente a causa dell'aumento dell'inflazione e dei costi di produzione, che si era manifestato già nel 2021. Nel 2023, invece, **la crescita dell'economia lucana ha rallentato**.

Gli effetti negativi delle perduranti incertezze sulle prospettive macroeconomiche, acuite anche dalle tensioni geopolitiche, e dell'aumento del costo del denaro, hanno riguardato pressoché tutti i settori produttivi. Solo il terziario, infatti, ha continuato a crescere, sostenuto dal buon andamento del turismo.

Ciò nonostante, **l'occupazione è aumentata**, anche se esclusivamente per il lavoro dipendente, mentre il lavoro autonomo ha continuato a contrarsi. La dinamica occupazionale - che ha riguardato tutti i principali settori produttivi, fatta eccezione per le costruzioni - ha continuato a risultare, tuttavia, meno sostenuta rispetto al Mezzogiorno e alla media italiana. Gli andamenti positivi hanno riguardato soprattutto la componente femminile e solo in minor misura quella maschile.

La partecipazione al mercato del lavoro ha beneficiato sia del maggior numero di occupati sia dell'aumento delle persone in cerca di occupazione. Sull'offerta di lavoro continua, tuttavia, ad incidere negativamente la dinamica della popolazione in età lavorativa.

Alla crescita della domanda di lavoro da parte delle imprese, si è affiancata, tuttavia, una sempre maggiore difficoltà del sistema imprenditoriale nel reperire i profili professionali ricercati, anche in considerazione del crescente livello di esperienza richiesto ai candidati. I maggiori problemi di reperimento hanno interessato, infatti, principalmente i profili specializzati: dirigenti e specialisti con conoscenze approfondite anche di carattere scientifico e soprattutto operai specializzati (<https://www.basilicata.camcom.it/notizie/excelsior-dati-del-lavoro-2023-basilicata>)

Complessivamente, nel periodo considerato il **tasso di occupazione** è aumentato di 1,7 punti rispetto al 2022. L'aumento del numero di individui in cerca di occupazione si è riflesso in un aumento del **tasso di disoccupazione** (all'8,8%). Sebbene sia proseguito il calo della popolazione in età lavorativa, la dinamica positiva della forza lavoro ha determinato un aumento del **tasso di attività** al 58,5% (ancora inferiore, comunque, rispetto alla media nazionale che ha raggiunto il 66,5%).

E' ulteriormente diminuito, inoltre, il numero dei **nuclei familiari percettori del Reddito di Cittadinanza (RdC) e della Pensione di Cittadinanza (PdC)**. Le famiglie beneficiarie di queste misure hanno rappresentato nel 2023 il 3,3% di quelle residenti in regione (in calo rispetto al 4,1% del 2022).

In base ai dati resi disponibili sia dalla Banca d'Italia (<https://www.bancaditalia.it/pubblicazioni/proiezioni-macroeconomiche/2024/Proiezioni-macroeconomiche-Italia-aprile-2024.pdf>) che dal "Sistema informativo per l'occupazione e la formazione - Excelsior" di Unioncamere (<https://excelsior.unioncamere.net>), **la crescita dell'occupazione sembra confermata anche per il 2024**, anche se a ritmi più contenuti in considerazione delle incertezze che ancora permangono a livello macroeconomico.

Senz'altro confermata anche per il 2024 è, invece, la forbice tra domanda e offerta di lavoro con riferimento ai profili specializzati di cui sopra.

Confermato è, inoltre, anche per il 2024, il comunque elevato numero di nuclei familiari percettori del nuovo **Assegno di inclusione**, che ha sostituito dal 1° gennaio 2024 il Reddito di Cittadinanza e la Pensione di Cittadinanza (<https://www.inps.it>)

➤ **Le dinamiche criminologiche**

Da questo punto di vista, l'analisi del contesto esterno - effettuata sulla base degli ultimi dati disponibili - evidenzia come, nello svolgimento della sua attività, l'A.R.L.A.B. si trovi ad operare in una realtà in cui, a fronte della **complessiva diminuzione delle notizie di reati cd. "comuni" e nel 2023 anche dei delitti contro la pubblica amministrazione**, si sta assistendo ad una **sempre più pervasiva presenza delle organizzazioni malavitose nella vita economica della regione**, che ha, infatti, portato alla istituzione a Potenza della Sezione Operativa DIA, inaugurata a marzo 2022 (v., *infra*, Sottosezione "Rischi corruttivi e trasparenza").

➤ **Gli stakeholder dell’Agenzia**

In tale peculiare contesto, si muovono ed operano anche i principali interlocutori (stakeholder) dell’A.R.L.A.B., risultandone inevitabilmente condizionati nei loro rapporti e nelle loro attese nei confronti dell’Agenzia.

Gli stakeholder sono, infatti, i “portatori di interesse” nei confronti di un’organizzazione, vale a dire coloro che: contribuiscono alla realizzazione della sua missione istituzionale sono in grado di influenzare, con le loro molteplici decisioni (di spesa, di investimento, di collaborazione, di regolazione e controllo) l’attività dell’organizzazione ed il raggiungimento dei suoi obiettivi vengono, a loro volta, influenzati dalle scelte ed attività dell’organizzazione.

Così definiti, gli *stakeholder* che l’A.R.L.A.B. ha individuato sono quelli di seguito indicati:

✓ **Le istituzioni**

Sono gli “*stakeholder chiave*” dell’Agenzia, quelli che controllano fattori rilevanti per la definizione o l’implementazione dei suoi documenti di pianificazione e programmazione, dalle attività che l’Agenzia può realizzare alle risorse finanziarie con cui può realizzarle. Da questo punto di vista, interlocutori privilegiati dell’A.R.L.A.B. sono la Regione, il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, l’Unione Europea e gli Enti Locali, con cui l’Agenzia interagisce e collabora, creando sinergie per lo svolgimento della propria attività

✓ **I partners (attuali o potenziali)**

Sono gli enti, le scuole, le università, gli istituti di ricerca, le altre agenzie regionali del lavoro, le società private di formazione, le associazioni di categoria, le organizzazioni sindacali, etc.: vale a dire tutti i soggetti con cui l’Agenzia interagisce (o potrebbe interagire) nello svolgimento dei suoi compiti

✓ **Gli utenti**

Sono i cittadini, le istituzioni e le imprese: vale a dire i destinatari, attuali o potenziali, dell’attività dell’Agenzia

✓ **I dipendenti e i collaboratori**

Rappresentano la struttura portante dell’Agenzia, consentendole lo svolgimento del suo mandato istituzionale e la realizzazione della sua mission

✓ **I fornitori**

Anch’essi, come le risorse umane, costituiscono un fattore indispensabile per lo svolgimento dell’attività complessiva dell’Agenzia

Fin dai primi anni di attività, l’A.R.L.A.B. si è resa conto immediatamente del fatto che, per operare efficacemente, doveva “aprirsi sempre più verso l’esterno”, non solo promuovendo sempre maggiori livelli di trasparenza (v., *infra*, Sezione “*Valore pubblico, performance e anticorruzione*”), ma anche interloquendo sempre più con tutti i suoi *stakeholder*.

Tanto al fine di: “raccordare la propria azione a quella di tutti i soggetti, sia pubblici che privati, che operano in campi di intervento analoghi, affini o complementari, attivando,

su indirizzo della Regione, le opportune forme di cooperazione e collaborazione” (art. 3, comma 3, della L.R. n° 9/2016) □ “rilevare il grado di soddisfazione dei destinatari della sua attività e dei suoi servizi anche attraverso modalità interattive” (art. 8, comma 1, lett. c), del D. Lgs. n° 150/2009) □ promuovere “lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione” (art. 8, comma 1, lett. e), del D. Lgs. n° 150/2009).

Questo approccio, tradotto già da alcuni anni in specifici obiettivi di *performance* (v., *infra*, Sezione “*Valore pubblico, performance e anticorruzione*”), si conferma della massima importanza nell’attuale momento congiunturale sopra descritto, caratterizzato da un livello ancora elevato di difficoltà socio-economiche e di incertezza, che rendono particolarmente importante per l’A.R.L.A.B. **conoscere i bisogni dei destinatari della sua azione al fine di soddisfarne le attese, anche attraverso la sinergia con altri soggetti, pubblici e privati, operanti nel medesimo settore o in settori analoghi, affini o complementari.**

1.5 ANALISI SWOT

Nella tabella che segue sono sintetizzati i risultati dell'analisi svolta nei paragrafi precedenti, così da fornire una visione integrata degli esiti della stessa in termini di punti di forza/punti di debolezza per il contesto interno e in termini di opportunità/minacce per il contesto esterno, rispetto agli obiettivi di valore pubblico da perseguire e alle strategie da realizzare.

ANALISI SWOT	PUNTI DI FORZA / OPPORTUNITÀ	PUNTI DI DEBOLEZZA/MINACCE
CONTESTO INTERNO	AUMENTO DELLE RISORSE DISPONIBILI (UMANE, FINANZIARIE E STRUMENTALI)	<ul style="list-style-type: none"> - TEMPI DELLA PROGRAMMAZIONE FINANZIARIA (SUBORDINATA A QUELLA REGIONALE) - MODALITÀ E TEMPI DI ACQUISIZIONE DELLE RISORSE FINANZIARIE (SUBORDINATA AI TRASFERIMENTI REGIONALI)
CONTESTO ESTERNO	<ul style="list-style-type: none"> - AUMENTO DELL'OFFERTA DI LAVORO DA PARTE DEL SISTEMA IMPRENDITORIALE - INTERAZIONI E SINERGIE CON GLI STAKEHOLDER - DIMINUZIONE DEI REATI CONTRO LA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE 	<ul style="list-style-type: none"> - RALLENTAMENTO DELLA CRESCITA ECONOMICA ED INCERTEZZA SULLE PROSPETTIVE FUTURE, CON POSSIBILI IMPATTI NEGATIVI SULL'OCCUPAZIONE - PERVASIVA PRESENZA DELLA CRIMINALITÀ ORGANIZZATA NEL TESSUTO ECONOMICO REGIONALE, CON POSSIBILI IMPATTI NEGATIVI SULL'AZIONE DELL'AGENZIA



SEZIONE 2

**“VALORE PUBBLICO, *PERFORMANCE* E
ANTICORRUZIONE”**



2 VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE

2.1 VALORE PUBBLICO

2.1.1 Cosa intendiamo per valore pubblico

Le Linee Guida della CIVIT e del Dipartimento della Funzione Pubblica sul ciclo di gestione della *performance*, che si sono susseguite negli anni, ci insegnano che la mission delle Pubbliche Amministrazioni costituisce, all'interno del mandato istituzionale, la ragion d'essere e l'ambito in cui esse operano in termini di politiche e azioni perseguite.

“La missione rappresenta l'esplicitazione dei capisaldi strategici che guidano la selezione degli obiettivi che l'organizzazione intende perseguire attraverso il proprio operato (...) tenendo conto dell'indirizzo politico, delle attese degli stakeholder e dello specifico momento storico”.

Così intesa, è evidente che, nella logica del P.I.A.O., la mission delle Pubbliche Amministrazioni è la creazione del valore pubblico atteso dai propri stakeholder.

Il valore pubblico è il livello di benessere sociale ed economico (ma anche educativo, assistenziale, ambientale, etc.) di una comunità e/o di un territorio, creato da una Pubblica Amministrazione (o co-creato da una filiera di Pubbliche Amministrazioni e/o organizzazioni private e no profit).

Una Pubblica Amministrazione crea valore pubblico quando contribuisce allo sviluppo di una comunità e/o di un territorio e, cioè, quando produce impatti positivi su una o più delle varie dimensioni del benessere (sociale, economico, etc.) dei soggetti interessati dalla sua azione (cittadini, associazioni, imprese, etc.).

Il che accade quando riesce a gestire secondo criteri di efficienza ed economicità le risorse a disposizione e a valorizzare il proprio patrimonio intangibile (la capacità organizzativa, le competenze delle sue risorse umane, la rete di relazioni interne ed esterne, la capacità di leggere i bisogni dei propri utenti, la tensione continua verso l'innovazione, la riduzione del rischio di erosione a causa della poca trasparenza o della presenza di fenomeni corruttivi) in modo funzionale al reale soddisfacimento delle esigenze (sociali, economiche, etc.) degli utenti, degli stakeholder e dei cittadini in generale.

2.1.2 Quale valore pubblico creiamo

Ai sensi della L.R. n° 9/2016, nella sua qualità di organismo strumentale e tecnico-operativo della Regione Basilicata *“preposto all'attuazione delle politiche regionali in materia di orientamento, formazione, istruzione e lavoro, per gli aspetti relativi al sostegno dell'insieme delle transizioni fondamentali nella vita attiva dei singoli individui”*, l'A.R.L.A.B. contribuisce alla creazione del valore pubblico atteso dal territorio, operando all'interno del Sistema Regionale Integrato per l'Apprendimento Permanente lungo tutto l'arco della vita (SIAP), finalizzato a *“realizzare lo sviluppo della persona e della sua professionalità/competenze attraverso la promozione dell'occupabilità, il sostegno all'occupazione, l'integrazione lavorativa e l'inclusione sociale attiva”*.

In tale ambito, nel triennio 2024-2026 l’Agenzia, in continuità con l’azione avviata nel 2022, intende confermarsi nel proprio ruolo istituzionale, al fine di contribuire, per le funzioni attribuitele dalla legge e con il servizio di tutti i suoi dipendenti, alla coesione territoriale, attraverso un innalzamento delle competenze ed una accresciuta qualità dei servizi per il lavoro offerti.

L’aumento della conoscenza e della competitività del capitale umano regionale al fine ultimo dell’aumento dell’occupazione in tutte le fasce d’età sono, infatti, gli **obiettivi di valore pubblico** e, quindi, di miglioramento del livello di benessere socio-economico del territorio, che l’A.R.L.A.B. si prefigge di realizzare anche nel triennio 2024-2026: (i) in sostanziale continuità con quelli del triennio precedente; (ii) in coerenza con la programmazione economico finanziaria e la pianificazione integrata della Regione; (iii) e in coerenza e nei limiti della propria programmazione economico finanziaria (v. par. 2 della Sezione I).



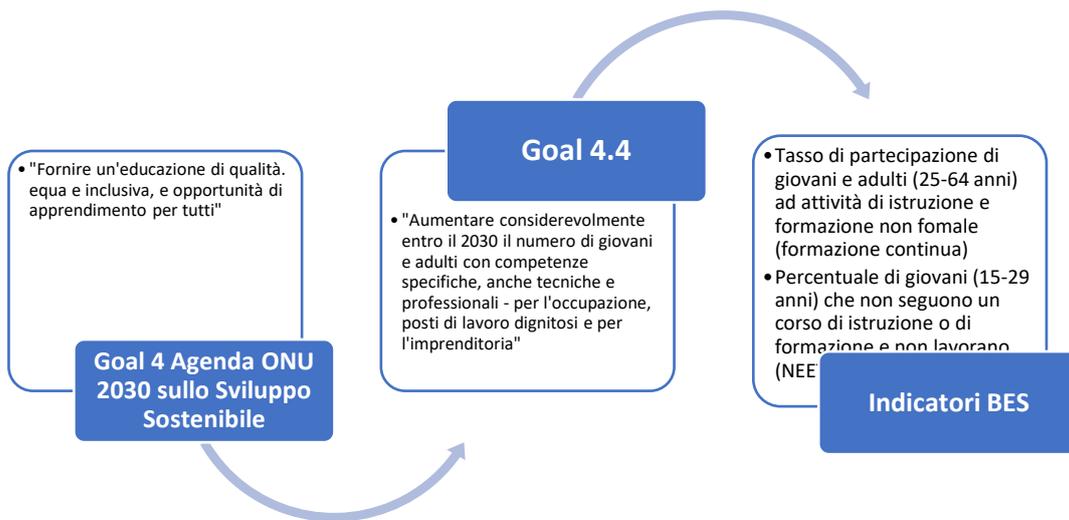
Come già detto nei precedenti piani integrati di attività e organizzazione, si tratta di obiettivi importanti, il cui raggiungimento - al quale l’A.R.L.A.B. concorre, in modo diretto e indiretto, con la sua azione - impatta sul livello di competitività complessiva del territorio (dei suoi cittadini e delle sue imprese), concorrendo al suo **sviluppo equo e sostenibile ai sensi dell’Agenda ONU 2030** (consultabile al link <https://unric.org/it/agenda-2030/>)

In ragione di ciò, ai fini della misurazione, in termini di impatto, del valore pubblico alla cui creazione l’Agenzia concorre, in un confronto tra *baseline*, target prefissati e risultati ottenuti, si è ritenuto di fare riferimento agli indicatori del **Benessere Equo e Sostenibile (BES)**.

Si tratta di un insieme di indicatori - monitorati annualmente dall’ISTAT - che hanno lo scopo di valutare il progresso di una società non soltanto dal punto di vista economico, ma anche sociale e ambientale ([https://www.istat.it/it/benessere-e-sostenibilit%C3%A0/la-misurazione-del-benessere-\(bes\)/gli-indicatori-del-bes](https://www.istat.it/it/benessere-e-sostenibilit%C3%A0/la-misurazione-del-benessere-(bes)/gli-indicatori-del-bes)).

Tra i 152 indicatori BES, sono stati selezionati quelli ritenuti più idonei alla misurazione dello specifico valore pubblico atteso dall’azione dell’Agenzia.

Gli obiettivi di valore pubblico dell’A.R.L.A.B. per il triennio 2024-2026, con relativi *baseline*, indicatori e target, sono riportati, in dettaglio, negli allegati al Piano (All. 1)



2.1.3 Come creiamo valore pubblico

Il contributo che l'A.R.L.A.B. vuole dare all'aumento del livello di benessere sociale ed economico del territorio e, quindi, alla creazione di valore pubblico nel triennio 2024-2026, passa necessariamente attraverso il **miglioramento della qualità dei servizi e dell'efficacia ed efficienza dell'azione complessiva dell'Agenzia**.

Migliorare i servizi ed il rapporto con gli *stakeholder*, realizzare azioni ed interventi sempre più efficaci, sviluppare la capacità di utilizzare tutte le leve gestionali disponibili per governare il cambiamento all'interno e all'esterno dell'organizzazione, incrementare le proprie risorse umane, rafforzare le competenze professionali del personale, creare un clima organizzativo favorevole al cambiamento, considerare il contesto esterno come una risorsa, sono solo alcune delle priorità verso le quali l'A.R.L.A.B. continuerà ad indirizzare i propri sforzi anche nel prossimo triennio.

Ai fini del conseguimento degli obiettivi di valore pubblico di cui sopra, l'azione dell'Agenzia continuerà ad articolarsi, dunque, secondo le **tre aree strategiche** già individuate nel P.I.A.O. per il triennio 2022-2024 e confermate nell'aggiornamento 2023-2025. Le aree strategiche, nella logica dell'albero della *performance* di cui al D. Lgs. n° 150/2009, costituiscono, infatti, le prospettive in cui il mandato istituzionale e la mission delle Pubbliche Amministrazioni (e, quindi, i loro obiettivi di valore pubblico) vengono idealmente scomposti e specificati e che poi vengono, a loro volta, declinati in **obiettivi strategici pluriennali e obiettivi operativi annuali** (v., *infra*, par. 2.1.4 e 2.2.2).

Tali aree strategiche, riportate di seguito e negli allegati al Piano (All. 1), sono state definite sulla base dei principali ambiti operativi dell'A.R.L.A.B. e **secondo il criterio dell'*outcome*** (*impatto=risultato ultimo atteso*), al fine di rendere immediatamente intellegibile agli *stakeholder* la funzionalizzazione dell'attività dell'Ente ai loro bisogni e alle loro aspettative e, quindi, agli obiettivi di valore pubblico perseguiti.

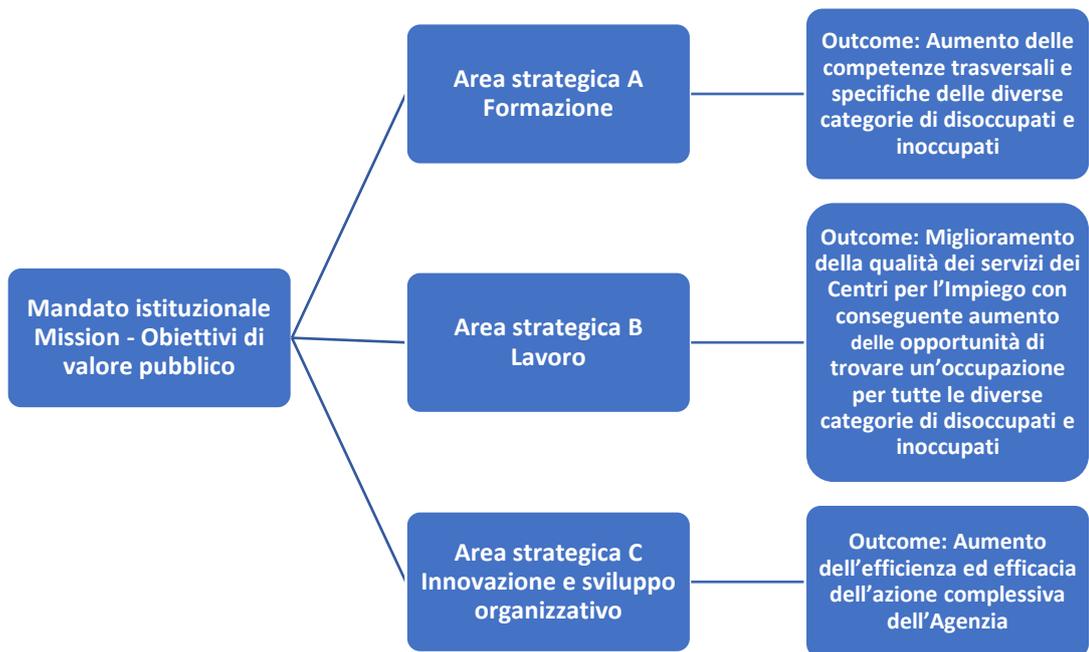
Esse riflettono, da un lato, la complementarità delle attività *core* dell'A.R.L.A.B. e, dall'altro, la trasversalità e centralità delle sue attività di supporto.

L'**Area strategica "A. Formazione"** comprende le attività dell'Agenzia - di competenza dell'Area Funzionale 3 "Formazione e progetti speciali" - funzionali all'aumento delle competenze trasversali e specifiche delle diverse categorie di disoccupati e inoccupati

L'**Area strategica "B. Lavoro"** comprende le attività dell'Agenzia - di competenza dell'Area Funzionale 2 "Servizi per l'impiego e politiche attive del lavoro" - funzionali al miglioramento della qualità dei servizi dei Centri per l'Impiego, con conseguente aumento delle opportunità di trovare un'occupazione per tutte le diverse categorie di disoccupati e inoccupati

L'**Area strategica "C. Innovazione e sviluppo organizzativo"** comprende le attività dell'Agenzia finalizzate a renderne più efficace ed efficiente la sua azione complessiva in funzione degli obiettivi di valore pubblico perseguiti

Aree strategiche



Focus: La complementarità delle Aree strategiche "A" e "B"

La complementarità delle Aree strategiche "A. Formazione" e "B. Lavoro" riflette la complementarità delle funzioni e dei compiti che la Regione Basilicata ha assegnato all'A.R.L.A.B. con la legge istitutiva n° 9/2016 e che conferma, annualmente, con i programmi e i piani di attività che le assegna: **"realizzare lo sviluppo della persona e della sua professionalità/competenze attraverso la promozione dell'occupabilità, il sostegno all'occupazione, l'integrazione lavorativa e l'inclusione sociale attiva"**

Tale complementarità risulta oggi, allo stesso tempo, funzionale e rafforzata dagli obiettivi della **componente 1 "Politiche del lavoro" della Missione 5 "Inclusione e coesione" del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR)** adottato dal Governo italiano in attuazione del programma "Next Generation EU" (NGEU) con cui l'Unione Europea ha risposto alla crisi pandemica da Covid-19: **promuovere la trasformazione del mercato del lavoro, migliorare l'occupabilità e le competenze dei lavoratori.**

Al fine di favorire l'occupabilità dei lavoratori in transizione e delle persone disoccupate e inoccupate, con particolare attenzione ai soggetti considerati vulnerabili e più distanti dal mercato del lavoro (giovani, donne, over 50, disoccupati di lungo periodo), la missione 5.1 del PNRR

- prevede, infatti, un insieme integrato e coordinato di interventi di potenziamento (i) sia delle politiche attive del lavoro, compresi i soggetti che le erogano (i Centri per l'Impiego) e (ii) sia della formazione professionale (attraverso mirati e qualificati percorsi di *upskilling* e *reskilling*)
- e richiede, quindi, all'Agenzia un insieme integrato e coordinato di attività rientranti in entrambe le Aree strategiche di cui sopra.

Focus: La trasversalità dell'Area strategica "C"

L'Area strategica "C" comprende tutte le attività ed i processi di pianificazione e programmazione, direzione, indirizzo, coordinamento e controllo (propri della Direzione Generale) nonché tutte le attività ed i processi di organizzazione, funzionamento e gestione delle sue risorse umane, finanziarie e strumentali (di competenza dell'Area Funzionale 1).

Essa identifica, inoltre, tutte le attività alle quali l'intera Agenzia - e, quindi, tutte le sue strutture organizzative - sono chiamate in base a specifiche disposizioni di legge (misure anticorruzione previste dalla Legge n° 190/2012; obblighi di pubblicazione previsti dal D. Lgs. n° 33/2013; adempimenti previsti dal D. Lgs. n° 150/2009; etc.).

Si tratta, quindi, di un'area strategica trasversale rispetto alle funzioni e ai compiti più squisitamente tecnici dell'A.R.L.A.B. (cd. attività *core*), che riveste un ruolo fondamentale - di supporto - per la gestione complessiva dell'Agenzia e per garantire l'efficacia e l'efficienza dell'intera sua azione.

Tale area strategica è, peraltro, quella maggiormente interessata dalla sfida della modernizzazione della PA, alla quale tutte le pubbliche amministrazioni italiane sono state chiamate dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR). Una modernizzazione - basata sul

reclutamento di nuove professionalità, sul rafforzamento e la valorizzazione delle competenze del personale, sulla semplificazione e reingegnerizzazione delle procedure e sulla digitalizzazione dei processi e dei servizi - che è “orientata a produrre un impatto strutturale sullo sviluppo economico e sociale”.

Nell’ambito di tale area strategica, in continuità con quanto fatto dal 2022, l’azione dell’A.R.L.A.B. nel triennio 2024-2026 si concentrerà, pertanto, intorno a **quattro nuclei strategici di attività**



1. Pianificazione e controllo strategici

È il nucleo strategico di azione specifico della Direzione Generale dell’A.R.L.A.B. nello svolgimento del suo compito di indirizzo e coordinamento dell’azione complessiva dell’Agenzia verso gli obiettivi di valore pubblico perseguiti.

Rafforzare la pianificazione e il controllo strategici significa, infatti, ottimizzare quel processo ciclico che parte dalla definizione degli obiettivi strategici, degli indirizzi, delle strategie e dei piani attuativi, predisponendo un’organizzazione adeguata alla realizzazione delle decisioni (pianificazione strategica) e si conclude con la verifica della congruenza tra risultati attesi e risultati raggiunti (controllo strategico), funzionale all’attivazione di eventuali interventi correttivi (v., *infra*, par. 2.1.4 e par. 2.2.2).

2. Programmazione e gestione strategica delle risorse (umane, finanziarie e strumentali)

È il nucleo strategico di attività - da realizzarsi in sinergia tra Direzione Generale e Area Funzionale 1 - finalizzate alla efficace ed efficiente gestione delle risorse dell’Agenzia, in funzione degli obiettivi di valore pubblico perseguiti.

Implica

- lo sviluppo di un modello di programmazione e gestione delle risorse umane basato sulla valorizzazione delle competenze funzionali allo svolgimento del mandato istituzionale dell’A.R.L.A.B. e all’attuazione dei suoi piani e programmi di azione

finalizzati alla creazione di valore pubblico (v., *infra*, Sezione “Organizzazione e capitale umano”);

la realizzazione di una sempre maggiore integrazione tra programmazione strategica e programmazione finanziaria e il miglioramento dello stato di salute economico-finanziaria dell’Agenzia intesa in termini di equilibri finanziari, economici e patrimoniali (v., *infra*, Sottosezione “Performance”);

il progressivo adeguamento strumentale e infrastrutturale delle strutture operative e delle sedi periferiche territoriali dell’Agenzia, anche ai fini della progressiva realizzazione della completa accessibilità, fisica e digitale, all’Amministrazione ai sensi dell’art. 6, comma 6, lett. f), del D.L. n° 80/2021 (v., *infra*, par. 2.1.6).

3. Semplificazione, reingegnerizzazione e digitalizzazione

E’ il nucleo strategico di attività - da realizzarsi in sinergia tra Direzione Generale e Area Funzionale 1, ma trasversali rispetto alle diverse strutture organizzative dell’Agenzia - finalizzate a realizzare la modernizzazione dell’A.R.L.A.B. in termini di semplificazione delle procedure amministrative e reingegnerizzazione di processi e procedure in funzione della loro digitalizzazione.

Implica

la mappatura dei processi e dei procedimenti amministrativi ai fini della reingegnerizzazione in termini di semplificazione e/o di digitalizzazione;

l’individuazione, ogni anno, in sede di pianificazione operativa, delle procedure da semplificare e dei processi e procedure da digitalizzare (v., *infra*, par. 2.1.5). Tanto anche al fine di realizzare la progressiva accessibilità digitale all’Amministrazione di cui al già citato art. 6, comma 2, lett. f), del D.L. n° 80/2021.

4. Promozione dell’etica pubblica e della trasparenza, delle pari opportunità e del benessere organizzativo

E’ il nucleo strategico di attività - da realizzarsi in sinergia tra Direzione Generale e, per quanto di rispettiva competenza, Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza e Area Funzionale 1, ma trasversali rispetto alle diverse strutture organizzative dell’Agenzia - finalizzate a favorire la creazione di valore pubblico dell’A.R.L.A.B. mediante

la riduzione del rischio di erosione del valore pubblico a seguito di fenomeni corruttivi, attraverso la promozione dell’etica pubblica e la realizzazione della trasparenza, intesa non più solo come mero adempimento di obblighi di pubblicazione ai sensi del D.Lgs. n° 33/2013, ma come un insieme coordinato ed integrato di misure di semplificazione, digitalizzazione, etc. (v., *infra*, Sottosezione “Rischi corruttivi e trasparenza”);

il miglioramento della qualità del lavoro dell’Agenzia, attraverso l’implementazione di un’organizzazione del lavoro che garantisca il benessere organizzativo e l’assenza di qualsiasi discriminazione e che favorisca la migliore conciliazione tra tempi di lavoro e tempi di vita del personale (v., *infra*, Sottosezione “Parità di genere e pari opportunità”)

2.1.4 Quali risultati ci aspettiamo

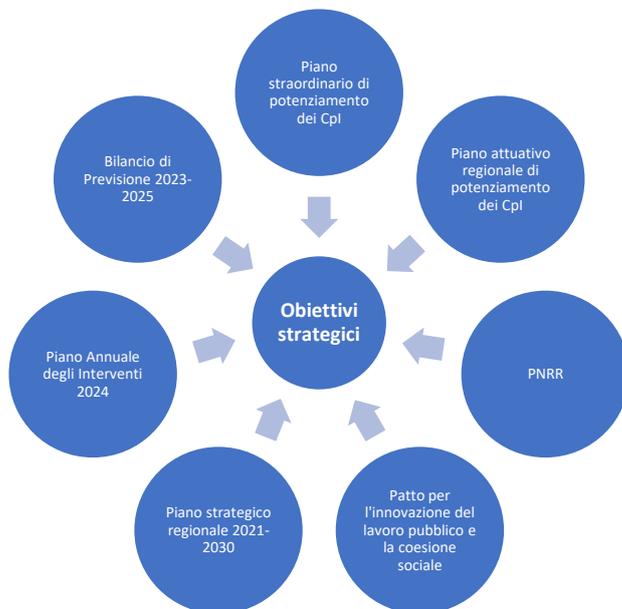
Grazie alle maggiori risorse umane, finanziarie e strumentali disponibili, l'A.R.L.A.B. ritiene ragionevolmente di poter continuare a conseguire, nel triennio 2024-2026, risultati importanti rispetto ai bisogni e alle attese dei suoi stakeholder e, quindi, funzionali alla creazione del valore pubblico.

Ha così definito, in sostanziale continuità con i precedenti cicli della performance, gli **specifici obiettivi di particolare rilevanza - e, perciò, strategici ai sensi dell'art. 5 del D. Lgs. n° 150/2009 per lo sviluppo economico e sociale degli stakeholder dell'Agenzia - da raggiungere nel triennio 2024-2026.**

Tali obiettivi - programmati su base triennale e da aggiornare annualmente sulla base di eventuali diverse scelte programmatiche e/o dei risultati che saranno raggiunti nell'anno di riferimento - rappresentano la declinazione delle aree strategiche di cui si è detto al paragrafo precedente.

Sono stati, pertanto, definiti **in funzione dell'outcome atteso per ciascuna delle suddette aree strategiche** e in coerenza, oltre che con i vigenti strumenti di programmazione finanziaria dell'Agenzia, anche con tutti i presupposti documenti di pianificazione e programmazione nazionali e/o regionali rilevanti per l'A.R.L.A.B.:

☐ dal *"Piano straordinario di potenziamento dei centri per l'impiego e delle politiche attive del lavoro"* di cui al D.M. n° 74/2019 e s.m.i. al *"Piano attuativo regionale di potenziamento dei centri per l'impiego"* di cui alle D.G.R. n° 99/2022 e n° 7/2024 ☐ dal *"Piano strategico regionale 2021-2030"* di cui alla L.R. n° 1/2022 al *"Piano Annuale degli Interventi 2024"* di cui alla D.G.R. n° 284 del 5/04/2024) ☐ dal *"Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (P.N.R.R.)"* al *"Patto per l'innovazione del lavoro pubblico e la coesione sociale"*



In coerenza con il Sistema di misurazione e valutazione della *performance* (SMVP) dell’Agenzia (v., *infra*, par. 2.2.5), gli obiettivi strategici per il triennio 2024-2026 sono stati definiti dal Commissario Straordinario e condivisi con la Dirigenza.

Ad ogni obiettivo strategico è stato assegnato un peso (in termini percentuali), definito in base al contributo dell’obiettivo ai fini della creazione del valore pubblico atteso e all’impegno necessario per raggiungerlo, e sono stati associati uno o più indicatori di risultato, una *baseline* (laddove disponibile) e un *target* (inteso quale valore programmato o atteso).

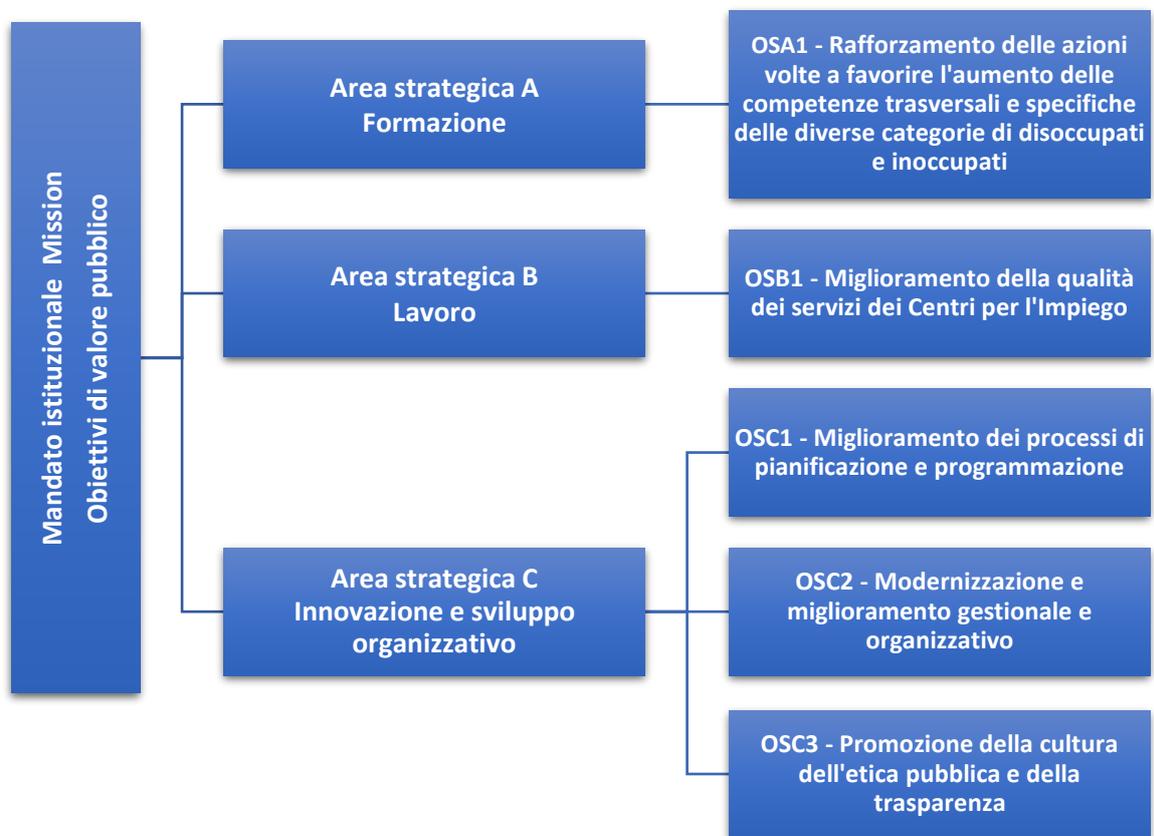
Sia nella definizione degli obiettivi che nella scelta dei relativi indicatori e *target*, si è tenuto conto dei rilievi e dei suggerimenti dell’Autorità Regionale per la Valutazione e il Merito-OIV (v., *infra*, paragrafo 2.2.6 della Sottosezione “*Performance*”). Nell’ottica del miglioramento progressivo della qualità della pianificazione, sono state, infatti, apportate delle modifiche migliorative al fine di dare maggiore rilievo alle azioni più significative e qualificanti che l’A.R.L.A.B. intende porre in essere per il raggiungimento di ciascun obiettivo strategico, anche in relazione ai presupposti documenti di programmazione nazionale e/o regionale e tenendo conto delle risorse effettivamente disponibili.

Gli obiettivi strategici dell’A.R.L.A.B. per il triennio 2024-2026 sono quelli riportati, in sintesi, alla pagina seguente e, più in dettaglio (con relativi indicatori di risultato e *target*), negli allegati al Piano (All. 3 e All. 4), e sono affidati alla **responsabilità del Direttore Generale (e, nelle more della nomina, del Commissario Straordinario) e della Dirigenza**, che devono perseguirli nell’ambito delle attività di rispettiva competenza e delle risorse disponibili.

Essi contemplano anche l’obiettivo della **promozione della cultura dell’etica pubblica e della trasparenza**. Si tratta, appunto, di un obiettivo strategico dal momento che, come ribadito dall’ANAC nel Piano Nazionale Anticorruzione 2022, “*se le attività delle amministrazioni pubbliche hanno come orizzonte quello del valore pubblico, le misure di prevenzione della corruzione e per la trasparenza sono essenziali per conseguire tale obiettivo e per contribuire alla sua generazione e protezione mediante la riduzione del rischio di una sua erosione a causa di fenomeni corruttivi*” (v., *supra*, par. 1.2.3 e, *infra*, Sottosezione “*Rischi corruttivi e trasparenza*”).

Costituiscono, nel loro insieme, la dimensione della pianificazione strategica dell’Agenzia e, al tempo stesso, della più rilevante delle componenti della **performance organizzativa** come definita dal citato Sistema di misurazione e valutazione della *performance* dell’A.R.L.A.B. (v., *infra*, par. 2.2.3 e par. 2.2.4)

Obiettivi strategici 2023-2025



2.1.5 Quali procedure intendiamo semplificare e reingegnerizzare

Come già detto al paragrafo 2.1.3, in base al PNRR la modernizzazione della PA si basa anche sulla semplificazione delle procedure amministrative e sulla reingegnerizzazione di processi e procedure in funzione della loro digitalizzazione.

Grazie all'aumento delle risorse finanziarie disponibili, di cui si è detto al paragrafo 1.2, nel 2022 l'A.R.L.A.B. ha avviato la sua transizione digitale che ha interessato, prioritariamente, i servizi afferenti agli affari generali (centro della gestione documentale dell'Agenzia) e i servizi resi dai Centri per l'Impiego (le cui procedure sono state le prime ad essere mappate e "ri-progettate" per l'erogazione dei servizi *on line*).

Nel 2024 l'Agenzia proseguirà la sua transizione digitale

- sia sul versante interno, avviando la digitalizzazione di tutti i processi di competenza dell'Area Funzionale 1 (affari generali, gestione delle risorse umane, contabilità, etc.)
- che sul versante esterno, continuando la digitalizzazione dei servizi resi dai Centri per l'Impiego.

La **digitalizzazione di tutti i processi di competenza dell'Area Funzionale 1 "Amministrazione Generale"** attraverso l'implementazione di un sistema informativo gestionale completo, da un lato, consentirà di reingegnerizzare, semplificandoli e riducendo i relativi margini di errori, i singoli processi di competenza dell'Area Funzionale e, dall'altro, faciliterà, attraverso la condivisione delle informazioni presenti sulle applicazioni software che comporranno il sistema, una maggiore interazione fra le singole unità operative dell'Area. Ne deriverà sia un aumento dell'efficacia ed efficienza nella gestione delle attività che un incremento della semplificazione e della trasparenza amministrativa.

Analogamente, la prosecuzione della **digitalizzazione dei servizi resi dai Centri per l'Impiego**, da un lato, consentirà una migliore organizzazione del lavoro dei Centri per l'impiego, con conseguente aumento di efficacia ed efficienza nella gestione delle attività e nell'erogazione dei servizi e, dall'altro lato, faciliterà l'accesso ai servizi da parte degli utenti dei Centri per l'Impiego (cittadini, imprese e istituzioni), con conseguente incremento anche della semplificazione e della trasparenza amministrativa.

2.1.6 Come intendiamo garantire l'accessibilità dell'Amministrazione

➤ L'accessibilità digitale

La scelta, fatta nel 2022, di avviare la transizione digitale dell'A.R.L.A.B. partendo dai servizi resi dai Centri per l'Impiego è coerente con la più complessiva azione di potenziamento straordinario dei centri per l'impiego e delle politiche attive del lavoro prevista dalla Legge n° 145/2018 e dal D.L. n° 4/2019 conv. dalla L. n° 26/2019.

Nella logica del D.M. n° 74/2019 e s.m.i., infatti, il miglioramento della qualità dei servizi resi dai Centri per l'Impiego si basa anche sul potenziamento infrastrutturale dei Cpl e, quindi, sull'adeguamento strumentale e infrastrutturale delle sedi e sullo sviluppo dei sistemi informativi.

La digitalizzazione dei servizi resi dai Centri per l'Impiego, prevista nel "*Piano attuativo regionale di potenziamento dei Centri per l'Impiego*" di cui alla citata D.G.R. n° 99/2022 e s.m.i. e tradotta in specifico obiettivo di *performance* anche per l'anno 2024, consentirà, infatti, di garantire progressivamente la **piena accessibilità digitale all'Amministrazione da parte degli utenti dei Centri per l'Impiego** (in particolare i cittadini ultrasessantacinquenni o con disabilità) ai sensi dell'art. 6, comma 2, lett. f), del D.L. n° 80/2021.

Analogamente, ai sensi del medesimo art. 6, comma 2, lett. f), del D.L. n° 80/2021 sarà garantita la piena accessibilità digitale, anche da parte dei cittadini ultrasessantacinquenni o con disabilità, a tutti gli strumenti informatici che l'Agenzia man mano implementerà nel prosieguo della sua transizione digitale di cui si è detto al paragrafo 2.1.5.

In particolare, per l'anno 2024, sarà garantita la **piena accessibilità digitale sia al nuovo Albo pretorio on line che alla Sezione "Amministrazione Trasparente"** di cui al D. Lgs. n° 33/2023 che, infine, all'intero sito web istituzionale dell'A.R.L.A.B. (a completamento del processo di re-ingegnerizzazione avviato nel 2023 al fine di assicurarne la conformità alle Linee guida AGID 2020 sull'accessibilità degli strumenti informatici delle pubbliche amministrazioni ai sensi della Legge n° 4/2004 e della Direttiva Europea n° 2016/2102).

➤ L'accessibilità fisica

L'accessibilità fisica all'Amministrazione, prevista anch'essa dall'art. 6, comma 2, lett. f), del D.L. n° 80/2021

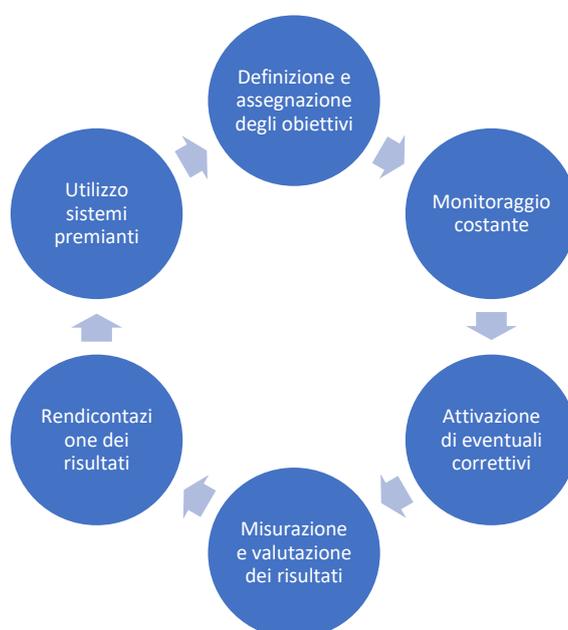
- è già garantita dall'A.R.L.A.B. sia nelle strutture operative di Potenza e Matera che nelle sedi territoriali periferiche che nelle attuali sedi dei Centri per l'Impiego dell'intero territorio regionale;
- e sarà garantita anche nelle diverse sedi in cui alcuni Cpl saranno trasferiti in attuazione del Piano di potenziamento straordinario di cui alla suddetta D.G.R. n° 99/2022 (v., *infra*, par. 2.2.2).

2.2 PERFORMANCE

2.2.1 Cosa prevediamo di fare per raggiungere gli obiettivi strategici

Al fine di conseguire gli obiettivi strategici funzionali alla creazione del valore pubblico atteso di cui si è detto al paragrafo 2.1.4, l'A.R.L.A.B. seguirà il metodo di gestione della *performance* previsto dal D. Lgs. n° 150/2019 e confermato dal D.L. n° 80/2021.

Il **ciclo di gestione della performance** disciplinato dal suddetto D. Lgs. n° 150/2009 si articola in diverse fasi che consistono nella definizione ed assegnazione degli obiettivi, nel collegamento tra gli obiettivi e le risorse, nel monitoraggio costante e nell'attivazione di eventuali interventi correttivi, nella misurazione e valutazione della *performance* organizzativa e individuale, nell'utilizzo dei sistemi premianti. Il ciclo si conclude, poi, con la rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici delle amministrazioni, nonché ai cittadini, agli utenti e ai destinatari dei servizi.



Il convincimento alla base del ciclo di gestione della *performance* di cui all'art. 4 del D. Lgs. n° 150/2009 è, infatti, che ***“Se non si misurano i risultati, non è possibile distinguere i successi dai fallimenti. Se non si distinguono i successi, non è possibile premiarli. Se non è possibile riconoscere gli insuccessi, non è possibile correggerli. Se si possono dimostrare i risultati, si può guadagnare il supporto dell'opinione pubblica”***

2.2.2 Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi

Quanto alla fase della definizione e assegnazione degli obiettivi, come anticipato al precedente paragrafo 2.1.3, all'interno della logica dell'Albero della *performance* di cui al D. Lgs. n° 150/2009 (All. 2), le aree strategiche di azione vengono declinate in obiettivi strategici triennali e questi, a loro volta, vengono articolati in obiettivi operativi, di norma di durata annuale, che rappresentano traguardi intermedi da raggiungere al fine di assicurare il conseguimento dell'obiettivo strategico triennale cui si riferiscono.

In base al D.P.C.M. n° 132/2022, gli obiettivi operativi devono consistere, in particolare, in obiettivi (e indicatori) di *performance* di efficienza ed efficacia e devono necessariamente contemplare almeno

- ✓ obiettivi di semplificazione e/o digitalizzazione
- ✓ obiettivi per la piena accessibilità dell'Amministrazione
- ✓ obiettivi per favorire le pari opportunità e l'equilibrio di genere.

In considerazione di quanto sopra, l'A.R.L.A.B. ha articolato gli obiettivi strategici da conseguire nel triennio 2024-2026 (riportati al precedente paragrafo 2.1.4) in obiettivi operativi annuali di efficienza e/o efficacia da conseguire nell'anno 2024.

Tali obiettivi operativi sono stati definiti dal Commissario Straordinario, sentite le figure apicali dell'Agenzia, in coerenza sia con il suddetto D.P.C.M. n° 132/2022 che con il Sistema di misurazione e valutazione della *performance* (SMVP) dell'A.R.L.A.B. (v., *infra*, par. 2.2.5).

Nella definizione degli obiettivi operativi di cui sopra, si è proceduto alla riprogrammazione per l'anno 2024 di alcuni obiettivi operativi che erano stati previsti, nel P.I.A.O. 2023-2025, per l'anno 2023, e che non sono stati realizzati, in tutto o in parte, a causa di sopraggiunte ed impreviste difficoltà organizzative che saranno illustrate nella Relazione annuale sulla *performance*.

Ad ogni obiettivo operativo sono stati associati uno o più indicatori di risultato e un *target* (valore programmato o atteso) e, per ciascuno, sono state definite: - le azioni da realizzare; - le risorse umane correlate; e le responsabilità organizzative.

Come già per gli obiettivi strategici, anche nella definizione degli obiettivi operativi e dei relativi indicatori e *target*, si è tenuto conto dei rilievi e dei suggerimenti dell'Autorità Regionale per la Valutazione e il Merito-OIV, cercando di migliorare progressivamente la qualità della pianificazione (v., *infra*, paragrafo 2.2.6).

Gli obiettivi operativi dell'A.R.L.A.B. per l'anno 2024 (con relativi indicatori di risultato e *target*) sono quelli riportati negli allegati al Piano (All. 3 e All. 4).

Sono affidati alla **responsabilità del Direttore Generale (e, nelle more della nomina, del Commissario Straordinario) e della Dirigenza** ed articolati in azioni che, in coerenza con il SMVP dell'A.R.L.A.B., sono affidate alla responsabilità dei titolari di incarico di elevata qualificazione e/o del restante personale del comparto, singolarmente o collettivamente, andando così a costituire gli obiettivi individuali del personale non dirigente.

Gli obiettivi operativi rendono ancora più evidente, rispetto agli obiettivi strategici di cui al paragrafo 2.1.4, la complementarità delle attività "core" dell'Agenzia in funzione degli obiettivi

di valore pubblico perseguiti e la strumentalità, rispetto ai medesimi obiettivi di valore pubblico, dei molteplici interventi di innovazione e sviluppo organizzativo programmati.

Contemplano, fra gli altri, anche:

✓ gli obiettivi di reingegnerizzazione, semplificazione e digitalizzazione di cui si è detto al paragrafo 2.1.5, anche al fine di realizzare la progressiva accessibilità digitale dell'Amministrazione;

✓ l'obiettivo dell'adeguamento infrastrutturale delle sedi dei Cpl, anche mediante il trasferimento in altri immobili di cui si è detto al paragrafo 2.1.6, in attuazione del Piano di potenziamento straordinario di cui alla D.G.R. n° 99/2022 e con finalità anche di maggiore garanzia di accessibilità fisica dell'Amministrazione;

✓ l'obiettivo dell'introduzione del lavoro agile nell'organizzazione del lavoro dell'Agenzia con finalità sia di sviluppo organizzativo che di promozione delle pari opportunità e dell'equilibrio di genere attraverso l'agevolazione della conciliazione dei tempi di vita e dei tempi di lavoro (v., *infra*, Sezione "Organizzazione e capitale umano").

Costituiscono, nel loro insieme, la dimensione della programmazione operativa dell'A.R.L.A.B. e, allo stesso tempo, della **performance operativa** come definita dal Sistema di misurazione e valutazione della *performance* adottato dall'Agenzia (v., *infra*, par. 2.2.5).

2.2.3 Dalla definizione e assegnazione degli obiettivi alla misurazione e valutazione della *performance*

Come anticipato nei paragrafi precedenti, in base al Sistema di misurazione e valutazione della *performance* (SMVP) dell’Agenzia (v., *infra*, par. 2.2.5) la dimensione della pianificazione strategica dell’AR.L.A.B., esplicitata al paragrafo 2.1.4, coincide con la più importante delle dimensioni della sua *performance* organizzativa, mentre la dimensione della pianificazione operativa, esplicitata al paragrafo 2.2.2, coincide con la dimensione della *performance* operativa che, a sua volta, costituisce una delle componenti della *performance* individuale.

La *performance* è il contributo (inteso in termini di risultato e di modalità di raggiungimento del risultato) che un’entità (individuo, gruppo di individui, unità organizzativa, organizzazione) apporta, attraverso la propria azione, al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi e, in ultima istanza, alla soddisfazione dei bisogni per i quali l’organizzazione è stata costituita ed agisce.

In particolare, la *performance* organizzativa esprime il risultato che un’intera organizzazione, con le sue singole articolazioni, consegue ai fini del raggiungimento degli obiettivi prefissati e, in ultima istanza, della soddisfazione dei bisogni dei suoi utenti e stakeholder (art. 8 del D. Lgs. n° 150/2009); mentre la *performance* individuale esprime il contributo fornito da un individuo alla *performance* dell’organizzazione di appartenenza, in termini sia di risultato che di modalità di raggiungimento degli obiettivi (art. 9 del D. Lgs. n° 150/2009).

Nella logica del ciclo di gestione della *performance*, la misurazione e valutazione della *performance* organizzativa e individuale **“sono volte al miglioramento della qualità dei servizi offerti dalle amministrazioni pubbliche, nonché alla crescita delle competenze professionali, attraverso la valorizzazione del merito e l’erogazione dei premi per i risultati perseguiti dai singoli e dalle unità organizzative in un quadro di pari opportunità di diritti e doveri (...)”**.

Risultano, infatti, di fondamentale importanza per comprendere, sulla base dei risultati conseguiti, i fattori (interni ed esterni) che possono aver influito positivamente o negativamente sul grado di raggiungimento degli obiettivi, al fine di individuare gli eventuali interventi correttivi da apportare in termini di ridefinizione degli obiettivi, miglioramento organizzativo, gestione delle risorse umane, etc.

Tanto, a conferma del ruolo strategico che, ai fini della creazione di valore pubblico, assume il “metodo di lavoro” utilizzato dalle pubbliche amministrazioni e, quindi, la loro capacità, da un lato, di intraprendere iniziative sostenibili dal punto di vista organizzativo (in base alle risorse disponibili) e, dall’altro lato, di prevedere adeguati interventi di sviluppo organizzativo e gestione strategica delle risorse umane (v., *infra*, Sezione “Organizzazione e capitale umano”)

2.2.4 Dalla *performance* organizzativa alla *performance* individuale

➤ La *performance* organizzativa

Nel SMVP dell’Agenzia la *performance* organizzativa è identificata come *performance* organizzativa di struttura (le singole articolazioni organizzative) e viene misurata

☐ per la Dirigenza, sia in base al grado di raggiungimento medio degli obiettivi strategici (70%) che in base a indicatori di “salute organizzativa” definiti annualmente nel documento di programmazione della *performance* (25%) che, per la prima volta dal 2024, in base agli esiti delle indagini di *customer satisfaction* relative ai servizi individuati annualmente nel documento di programmazione della *performance* (5%);

☐ per il restante personale, in base al solo grado di raggiungimento medio degli obiettivi strategici della struttura organizzativa di assegnazione.

Conformemente a quanto previsto nel suddetto Sistema sono, pertanto, definiti nel presente documento - e riportati nelle tabelle che seguono - sia gli indicatori di “salute organizzativa” che i servizi oggetto di indagini di *customer satisfaction*, rilevanti ai fini della valutazione della *performance* organizzativa dei Dirigenti per il 2024.

Indicatori di salute organizzativa – Peso: 25% (*)				
Denominazione	Descrizione	Peso (%)	Target 2024	Dirigenti interessati
Tasso di assenteismo del personale assegnato alla struttura su cui insiste l’incarico di direzione	Nr. giorni medi di assenza/anno	35%	≤ 2023	Tutti
Grado di copertura delle attività formative dedicate al dirigente stesso e al personale assegnato alla struttura su cui insiste l’incarico di direzione	Nr. ore di formazione del dirigente nell’anno	35%	≥ 24 ore	Tutti
	Nr. dipendenti che raggiungono almeno 24 ore di formazione nell’anno/ Nr. totale di dipendenti in servizio al 31.12.2024		≥ 50%	
Rispetto dei tempi di pagamento delle fatture commerciali ai sensi dell’art. 4-bis del D.L. n. 13/2023 conv. in Legge n. 41/2023	Nr. giorni intercorrenti tra la data di accettazione della fattura in PCC e la data di emissione del mandato di pagamento	30%	≤ 30 gg (media) calcolati su un volume di pagamenti pari almeno all’80% dell’ammontare dell’importo dovuto delle fatture	Tutti

(*) Per i dirigenti non interessati da indagini di *customer satisfaction* il peso del parametro è del 30%



Servizi oggetto di indagini di customer satisfaction – Peso: 5% (*)				
Denominazione	Area Funzionale	Indicatore	Target 2024 [*]	Dirigenti interessati
Servizi di supporto per il funzionamento e lo svolgimento delle attività delle altre Aree Funzionali dell’Agenzia	1 – Amministrazione Generale	Indagine realizzata (Si/No)	Si	Dirigente Area Funzionale 1
Servizi dei Centri per l’Impiego alle imprese	2 – Servizi per l’impiego e politiche attive del lavoro	Indagine realizzata (Si/No)	Si	Dirigente Area Funzionale 2
Servizi di assistenza tecnica ai Comuni	3 – Formazione e progetti speciali	Indagine realizzata (Si/No)	Si	Dirigente Area Funzionale 3

(*) Per i dirigenti interessati da indagini di *customer satisfaction*

[*] In base al SMVP, per il 2024 costituisce elemento di valutazione della performance organizzativa la sola realizzazione di indagini di *customer satisfaction* e la pubblicazione degli esiti

➤ **La performance individuale**

Nel SMVP dell’Agenzia la *performance* individuale è strettamente collegata alla *performance* organizzativa, dal momento che considera il contributo fornito dai singoli alla *performance* dell’organizzazione di appartenenza, in termini sia di risultato che di modalità di raggiungimento degli obiettivi, in conformità a quanto previsto dall’art. 9 del D. Lgs. n. 150/2009.

Considera, infatti, due componenti:

la *performance* operativa: che esprime i risultati ottenuti in relazione agli obiettivi previsti nel documento di programmazione della *performance* e formalmente assegnati (individualmente o collettivamente) ai dirigenti e al personale del Comparto

e la *performance* di ruolo: che prende in considerazione i comportamenti organizzativi attesi nel ruolo assegnato, definiti dallo stesso SMVP ed eventualmente aggiornati nel documento di programmazione annuale della *performance*.

Evidenzia, quindi, l’importanza del contributo di tutto il personale dell’Agenzia al conseguimento degli obiettivi - strategici, operativi ed organizzativi/finanziari - definiti dalla Direzione Generale ai fini della creazione del valore pubblico atteso.

✓ **La performance operativa dei dirigenti**

In particolare, per quanto riguarda i dirigenti, il SMVP prevede che, accanto agli obiettivi strategici ed operativi di cui ai precedenti paragrafi 2.1.4 e 2.2.2, ai fini della valutazione della *performance* operativa siano considerati anche gli **obiettivi organizzativi e/o finanziari, identici per tutti i dirigenti, previsti nel documento di programmazione della *performance***.

Conformemente a quanto previsto dal Sistema, sono stati, pertanto, definiti nel presente documento - e riportati, in sintesi, nella tabella alla pagina seguente e, più in dettaglio, negli allegati al Piano (All. 4) - gli obiettivi organizzativi trasversali che costituiranno elemento di valutazione della *performance* operativa della dirigenza per il 2024.

Si tratta di obiettivi organizzativi funzionali al conseguimento di corrispondenti obiettivi operativi assegnati alla Direzione Generale e all'Area Funzionale 1, la cui realizzare non può prescindere dal contributo di tutti i dirigenti dell'Ente.

Obiettivi organizzativi comuni (20%)			
Nr.	Denominazione	Obiettivo operativo di riferimento (All. 2-4)	Peso (%)
1)	Miglioramento dei tempi per lo svolgimento delle fasi del ciclo di gestione della <i>performance</i>	OSC1.1	5%
2)	Miglioramento del livello di efficacia delle attività di prevenzione della corruzione e della trasparenza	OSC3.2 OSC3.3	10%
3)	Introduzione del lavoro agile nell'organizzazione del lavoro	OSC2.2	5%

✓ **La performance di ruolo**

Per quanto riguarda, invece, la ***performance di ruolo***, per il 2024 i comportamenti organizzativi attesi nel ruolo assegnato sono, per tutto il personale, quelli definiti nel SMVP.

2.2.5 Il sistema di misurazione e valutazione della *performance*

A conclusione del ciclo di gestione della *performance*, la misurazione e valutazione della *performance* organizzativa e individuale dell'A.R.L.A.B. viene effettuata con le modalità previste dal Sistema adottato dall'Agenzia ai sensi dell'art. 7 del D. Lgs. n° 150/2009.

In base alla L.R. 15.10.2010, n° 31 e s.m.i., l'A.R.L.A.B. fa parte degli enti del Sistema "Basilicata", per cui ad essa si applica il Sistema di Misurazione e Valutazione della *Performance* (SMVP) adottato dalla Regione Basilicata, opportunamente modificato in base alle esigenze e specificità organizzative dell'Agenzia.

A seguito dell'adozione, da parte della Regione Basilicata, del nuovo SMVP di cui alla D.G.R. n° 185 dell'8.04.2022, con deliberazione del Direttore Generale n° 46 del 21.11.2022 l'Agenzia ha adottato, a sua volta, un nuovo SMVP risultante dalla "personalizzazione" di quello regionale, che ha utilizzato sia per l'anno 2022 che per l'anno 2023 e che è consultabile nella sezione "Amministrazione Trasparente/Performance" del sito web istituzionale www.agenziaregionalelab.it.

A seguito dell'adozione, da parte della Regione, dell'aggiornamento per l'anno 2024 del SMVP, di cui alla D.G.R. n° 178 del 16.03.2024, l'A.R.L.A.B. ha predisposto una proposta di "personalizzazione" del nuovo SMVP, che è stata inviata all'Autorità regionale per la valutazione e il merito-OIV per la formulazione del parere preventivo previsto dall'art. 7, comma 1, del D. Lgs. n° 150/2009.

Confidando, in considerazione della natura delle modifiche proposte, nel parere positivo dell'Autorità, si è ritenuto di predisporre la presente Sottosezione "*Performance*" in coerenza con il nuovo SMVP "personalizzato", riservandosi di apportarvi le eventuali modifiche che dovessero rendersi necessarie in base al parere che sarà reso dall'OIV.

2.2.6 Il miglioramento del ciclo di gestione della *performance*

Per quanto detto ai paragrafi precedenti, la capacità dell'A.R.L.A.B. di concorrere alla creazione del valore pubblico atteso dal territorio dipenderà anche dal rafforzamento della sua azione di pianificazione e controllo strategici e, quindi, dal miglioramento del ciclo di gestione della *performance*.

➤ Fasi, soggetti e tempi del processo di redazione del piano

La predisposizione del P.I.A.O. per il triennio 2024-2026, comprensivo della presente Sottosezione "*Performance*", è stata avviata nel mese di dicembre 2023 dal Direttore Generale dell'Agenzia, nell'ambito delle sue specifiche competenze di pianificazione e programmazione dell'azione dell'Ente.

Con disposizione prot. n° 11102/2023 del 30.11.2023 il Direttore Generale ha, infatti, costituito un gruppo di lavoro per lo svolgimento delle attività di analisi integrata e redazione del P.I.A.O., composto dal Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza, dal Responsabile dell'U.O. "Contabilità, Bilancio e Patrimonio" e dal Responsabile dell'U.O. "Risorse Umane".

Il suddetto gruppo di lavoro, riunitosi nel dicembre 2023, ha predisposto un cronoprogramma per lo svolgimento delle attività di analisi integrata e redazione del P.I.A.O.

("chi fa che cosa e interagendo con chi"), in base al quale il documento avrebbe dovuto essere completato entro il mese di aprile 2024.

Il processo di redazione del Piano ha subito, tuttavia, un inevitabile rallentamento a causa dell'imprevisto subentro, al Direttore Generale, del Commissario Straordinario nominato con la già citata D.G.R. n° 147 del 01/03/2024, e si è concluso nel corrente mese di giugno 2024.

Nel processo che ha portato alla redazione del Piano, oltre ai componenti del gruppo di lavoro, sono stati coinvolti anche:

la dirigenza dell'Agenzia, sia per l'analisi del contesto esterno e interno, che per la condivisione degli obiettivi strategici e la definizione degli obiettivi operativi e relative azioni, che, infine, per i dati e le informazioni necessarie per la redazione delle varie sezioni e sottosezioni di programmazione;

il C.U.G. per il supporto nella redazione della sottosezione "*Parità di genere e pari opportunità*" (v., *infra*, Sezione "*Organizzazione e capitale umano*");

l'Autorità regionale per la valutazione e il merito-OIV per la valutazione preventiva sulla coerenza e la significatività degli obiettivi, indicatori e target, prevista dal vigente SMVP.

➤ **Coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio**

In base all'art. 4, comma 1, del D. Lgs. n° 150/2009 il ciclo di gestione della *performance* deve essere coerente con i contenuti e con il ciclo della programmazione finanziaria e di bilancio. Si tratta di un principio di fondamentale importanza in quanto un sistema di obiettivi è concretamente sostenibile solo se è garantita la congruità tra le risorse effettivamente disponibili e le azioni da porre in essere per raggiungere gli obiettivi fissati.

Tale principio è stato ribadito, innanzitutto, dall'art. 19, comma 3, del D. Lgs. 31/05/2011, n° 91, in base al quale il "*Piano degli indicatori e risultati attesi di bilancio*" deve essere coerente con il sistema di obiettivi ed indicatori adottati dalle amministrazioni ai sensi del D. Lgs. n° 150/2009.

E' stato ribadito, ancora, dall'art. 6 del D.L. n° 80/2021 e, soprattutto, dall'art. 8 del D.M. n° 132/2022, ai sensi del quale "*Il Piano integrato di attività e organizzazione elaborato ai sensi del presente decreto assicura la coerenza dei propri contenuti ai documenti di programmazione finanziaria, previsti a legislazione vigente per ciascuna amministrazione, che ne costituiscono il necessario presupposto (...)*".

In merito occorre considerare, però, che, per quanto detto al precedente paragrafo 2.1, i tempi della programmazione finanziaria e di bilancio dell'A.R.L.A.B. sono determinati da quelli della analoga programmazione della Regione Basilicata, e non sempre sono compatibili con quelli del Ciclo di gestione della *performance*.

Come anticipato nella "*Presentazione del Piano*", il presente documento è stato redatto, pertanto, in coerenza con gli strumenti di programmazione finanziaria vigenti e sarà oggetto delle integrazioni e/o modifiche che si renderanno necessarie a seguito dell'approvazione regionale del bilancio di previsione annuale 2024 e pluriennale 2024-2026 dell'Agenzia.

➤ Azioni per il miglioramento del Ciclo di gestione della *performance*

È obiettivo strategico dell'A.R.L.A.B. migliorare il ciclo di gestione della *performance* al fine di superare progressivamente le criticità che lo hanno caratterizzato negli anni precedenti e, al contempo, di adeguarlo alle nuove logiche di pianificazione e programmazione integrata del P.I.A.O. E, questo, al fine di tradurlo in uno strumento effettivamente funzionale al miglioramento della qualità complessiva delle prestazioni e dei servizi resi dall'Agenzia e, quindi, di farne una componente fondamentale della strategia di creazione di valore pubblico.

In tale ottica, si ritiene indispensabile agire, innanzitutto, sui **due aspetti critici più volte segnalati dall'Autorità regionale per la valutazione e il Merito-OIV** (*cf.* verbali n° 110/2022, n° 212/2023 e n° 224/2024) e, cioè, sulla qualità della pianificazione della *performance* e sul rispetto dei tempi del ciclo di gestione della *performance*.

Per quanto riguarda la qualità della pianificazione della *performance*, anche a seguito delle indicazioni date dall'OIV nell'incontro del 18.06.2024 e formalizzate con la nota prot. n. 143 del 26.06.2024, si procederà progressivamente (i) da un lato, alla definizione di obiettivi, sia strategici che operativi, sempre più rilevanti ai fini del conseguimento dei presupposti obiettivi di valore pubblico e (iii) dall'altro lato, alla rappresentazione e misurazione dei risultati attesi in termini quantitativi (e, quindi, espressi con un set di indicatori e target definiti in conformità alle Linee guida del Dipartimento della Funzione Pubblica n° 1/2017).

Con riferimento al rispetto dei tempi del ciclo di gestione della *performance*, si procederà senz'altro alla chiusura, entro il 31.12.2024, dei cicli 2022 e 2023 mediante la predisposizione ed approvazione delle relazioni annuali sulla *performance* di cui all'art. 10 del D. Lgs. n° 150/2009. Il completo recupero dei ritardi accumulati consentirà, infatti, di "normalizzare" i tempi di svolgimento delle varie fasi del ciclo annuale di gestione della *performance*.

Si ritiene, inoltre, indispensabile:

realizzare una sempre maggiore sinergia fra ciclo della *performance* e ciclo della programmazione economico-finanziaria nonché una sempre maggiore integrazione tra le varie sezioni e sottosezioni di programmazione del P.I.A.O.;

assicurare un'adeguata formazione al personale preposto alla redazione del P.I.A.O. e alla successiva misurazione, valutazione e rendicontazione dei risultati, attraverso specifici moduli formativi coerenti con le nuove logiche di pianificazione e programmazione integrata (v., *infra*, Sottosezione "Piano triennale di formazione del personale");

assicurare un'adeguata formazione dei dirigenti in materia di valutazione della *performance* (v., *infra*, Sottosezione "Piano triennale di formazione del personale")

migliorare la comunicazione del P.I.A.O. all'interno e all'esterno dell'Agenzia: all'interno, attraverso la trasmissione del documento a tutto il personale mediante una e-mail esplicativa; all'esterno, mediante la pubblicazione del Piano, oltre che nell'apposita Sezione "Amministrazione Trasparente", anche nella *home page/focus* del sito web istituzionale;

promuovere la cultura della *performance* nell'ambito dell'organizzazione del lavoro dell'Agenzia, attraverso specifici interventi formativi e divulgativi che consentano di migliorare la consapevolezza del personale rispetto agli obiettivi dell'Amministrazione (v., *infra*, Sottosezione "Piano triennale di formazione del personale");

❑ utilizzare i risultati della *performance* individuale, non solo ai fini dell'erogazione del trattamento economico accessorio e delle progressioni professionali, ma anche per individuare i *gap* di competenza e definire percorsi formativi e professionali specifici;

❑ favorire l'interazione anche con gli *stakeholder* esterni sia nella fase di definizione degli obiettivi, al fine di individuarne e considerarne le aspettative e le attese, che nella fase della misurazione e valutazione dei risultati, attraverso la valutazione partecipativa prevista dagli artt. 8 e 19 D. Lgs. n° 150/2009 e confermata dall'art. 6 del D.L. n° 80/2021;

❑ dotare l'Agenzia di un sistema informativo di supporto alle attività di gestione del ciclo della *performance*, utile soprattutto ai fini del monitoraggio intermedio e della rendicontazione finale della *performance* (artt. 6 e 10 del D. Lgs. n° 150/2009).

2.3 RISCHI CORRUTTIVI E TRASPARENZA

Fin dalla sua istituzione, l'A.R.L.A.B. ha avuto piena e sempre maggiore consapevolezza dell'importanza della strategia di prevenzione della corruzione e della trasparenza ai fini dell'efficacia ed efficienza la sua azione complessiva e, quindi, del conseguimento dei suoi obiettivi strategici ed operativi funzionali alla creazione del valore pubblico.

Come sottolineato dall'ANAC nel Piano Nazionale Anticorruzione 2022 *“la prevenzione della corruzione è **dimensione del valore pubblico e per la creazione del valore pubblico** e ha natura trasversale a tutte le attività volte alla realizzazione della mission istituzionale di una amministrazione o ente. Nel prevenire fenomeni di cattiva amministrazione e nel perseguire obiettivi di imparzialità e trasparenza, la prevenzione della corruzione contribuisce, cioè, a generare valore pubblico, riducendo gli sprechi e orientando correttamente l'azione amministrativa (...) In altre parole, **le misure di prevenzione e per la trasparenza sono a protezione del valore pubblico ma esse stesse produttive di valore pubblico e strumentali a produrre risultati sul piano economico e su quello dei servizi (...)**”.*

E, infatti, l'intento principale dell'Agenzia anche per il triennio 2024-2026, in continuità con il triennio precedente e in coerenza con la pianificazione strategica e gli obiettivi di *performance*, è quello di **inserire le misure di prevenzione della corruzione nella ordinaria gestione amministrativa per migliorare il funzionamento dell'amministrazione e i servizi offerti ai cittadini e alle imprese, con l'obiettivo di generare “valore pubblico”.**

A tal fine, seguendo il principio guida del “miglioramento progressivo”, si è ritenuto di **iniziare a progettare il Sistema di gestione del rischio corruttivo dell'Agenzia secondo le indicazioni date dall'ANAC con il PNA 2019 e, più di recente, con il PNA 2022.**

Nell'aggiornamento, da parte del RPCT, della Sottosezione “Rischi corruttivi e Trasparenza” per il triennio 2024-2026, che si riporta in allegato (All. 5), sono stati seguiti, infatti, i principi guida (strategici, metodologici e finalistici) indicati dall'ANAC nel PNA 2019 nonché le indicazioni metodologiche date dall'ANAC nell'Allegato 1 al PNA 2019 e nel PNA 2022.

Come suggerito dalla stessa ANAC, sia l'adeguamento alle suddette indicazioni metodologiche che il passaggio alla logica della pianificazione integrata sottesa al PIAO saranno, tuttavia, effettuati progressivamente, anche in considerazione della riorganizzazione complessiva alla quale l'Agenzia intende procedere nel corso del 2024 e che impatterà inevitabilmente sia sulla mappatura dei processi che sulla valutazione dei rischi.



SEZIONE 3

**“ORGANIZZAZIONE
E CAPITALE UMANO”**



3 ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO

3.1 STRUTTURA ORGANIZZATIVA

3.1.1 Il modello organizzativo adottato

Il modello organizzativo adottato dall'A.R.L.A.B. è stato inizialmente definito con la deliberazione del Direttore Generale pro tempore n° 1/2016 del 30.12.2016 e successivamente modificato con le deliberazioni n° 75/2018 dell'11.09.2018, n° 13/2021 dell'11.05.2021 e n° 39/2022 del 10.10.2022.

Sottoposta al controllo preventivo di merito e di legittimità della Regione Basilicata ai sensi dell'art. 7 della L.R. n° 9/2016, la struttura organizzativa dell'Agenzia risulta articolata in una Direzione Generale (con i suoi Servizi di *Staff*) e tre Aree Funzionali di livello dirigenziale.

➤ La **Direzione Generale** è la struttura preposta alla direzione, indirizzo e coordinamento dell'attività dell'Agenzia, in attuazione degli indirizzi programmatici regionali. Costituisce il punto di costante raccordo con la Giunta regionale e cura il raggiungimento degli obiettivi fissati dalla Regione, secondo i principi di efficacia, efficienza ed economicità dell'azione amministrativa.

➤ All'interno della Direzione Generale sono presenti i **Servizi di Staff** (attualmente "*Segreteria di Direzione*" e "*Trasparenza, anticorruzione, GDPR*") unità operative di livello non dirigenziale che supportano il Direttore Generale nello svolgimento della sua specifica attività di direzione, indirizzo e coordinamento

➤ Le **Aree Funzionali** sono unità organizzative di livello dirigenziale, ciascuna con aree di attività e competenze diversificate, e ciascuna articolata al proprio interno in più unità operative di livello non dirigenziale.

Ogni area si caratterizza per alcuni elementi distintivi che sono:

- ✓ dimensione organizzativa: quantificazione numerica delle risorse umane che vi afferiscono e tipo di profili professionali presenti;
- ✓ complessità organizzativa: espressione delle attività organizzativo-funzionali da gestire e dell'attività '*consulenziale*' svolta verso altre aree dell'Ente;
- ✓ responsabilità gestionali interne ed esterne: legata alla tipologia dei processi gestiti nonché all'entità e alla frequenza delle relazioni sia interne che esterne;
- ✓ strategicità: espressione della rilevanza delle attività rispetto ai programmi e alle funzioni dell'Ente, anche in relazione al piano definito sul medio-lungo termine.

A seguito delle modifiche apportate con le citate deliberazioni n° 75/2018, n° 13/2021 e n° 39/2022, le tre Aree Funzionali sono le seguenti:

❖ **Area Funzionale 1 “Amministrazione Generale”**

È l’area funzionale preposta alla organizzazione e gestione delle risorse umane, finanziarie e strumentali dell’Agenzia. La più sottodimensionata dal punto di vista delle risorse umane, si articola in cinque unità operative di livello non dirigenziale

- U.O. 1 - “*Organi istituzionali e protocollo*”
- U.O. 2 - “*Risorse Umane*”
- U.O. 3 - “*Contabilità, Bilancio e Patrimonio*”
- U.O. 4 - “*Acquisizione di lavori, beni e servizi*”
- U.O. 5 - “*Tesoreria*”

❖ **Area Funzionale 2 “Servizi per l’Impiego e Politiche Attive del Lavoro”**

È l’Area funzionale preposta alla organizzazione e gestione dei servizi per l’impiego e le politiche attive del lavoro e, quindi, in questo particolare momento storico, è quella più direttamente interessata dall’attuazione del “*Piano straordinario di potenziamento dei centri per l’impiego*” di cui si è detto nelle Sezioni precedenti. Si articola, a livello centrale, nelle due unità operative di livello non dirigenziale di seguito indicate e, a livello territoriale, in nove centri e sei sub centri per l’impiego. Per lo svolgimento dei suoi compiti, si avvale sia dei dipendenti regionali assegnati funzionalmente all’A.R.L.A.B. ai sensi dell’art. 34 della L.R. n° 11/2018 in servizio presso i Centri per l’Impiego, che dei dipendenti dell’Agenzia, per la maggior parte assunti in attuazione del suddetto “*Piano straordinario di potenziamento dei Cpl*”

- U.O. 1 - “*Gestione Centri per l’Impiego*”
- U.O. 2 - “*Rafforzamento servizi per l’impiego – Sistema informativo Lavoro*”

❖ **Area Funzionale 3 “Formazione e Progetti Speciali”**

È l’Area funzionale preposta alle attività già svolte dalle ex Agenzie Provinciali Apof-Il e Ageforma oltre che alla nuova attività di individuazione, validazione e certificazione delle competenze prevista dall’art. 4, comma 4, della L.R. n° 9/2016. Articolata in quattro unità operative di livello non dirigenziale, si avvale, per lo svolgimento dei suoi compiti, degli ex dipendenti delle suddette Agenzie in servizio sia presso le strutture operative di Potenza e Matera che presso le sedi periferiche territoriali delle ex Agenzie provinciali

- U.O. 1 - “*Attuazione degli interventi*”
- U.O. 2 - “*Ispezione e controllo*”
- U.O. 3 - “*Gestione uffici territoriali*”
- U.O. 4 - “*Sistema delle competenze e dell’orientamento. Accreditamento. Politiche di inserimento lavorativo*”

Le unità operative di livello non dirigenziale presenti all'interno della Direzione Generale e delle Aree Funzionali costituiscono, nel loro insieme, quella che era l'Area delle Posizioni Organizzative dell'A.R.L.A.B. ai sensi degli artt. 13, 14 e 15 del Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro del Comparto "Funzioni Locali" del 21.05.2018 e che oggi è l'**Area delle Elevate Qualificazioni prevista dagli artt. 16 e ss. del Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro del Comparto "Funzioni Locali" del 16.11.2022.**

L'organigramma completo dell'Agenzia e i compiti di ciascuna articolazione organizzativa sono consultabili nella Sezione "Amministrazione Trasparente/Organizzazione" del sito web istituzionale www.agenziaregionalelab.it.

3.1.2 Gli interventi da attuare

L'attuale struttura organizzativa dell'A.R.L.A.B. risulta coerente con il suo mandato istituzionale ex L.R. n° 9/2016 e con gli obiettivi di valore pubblico definiti nella Sezione "*Valore pubblico, performance e anticorruzione*".

Al fine di renderla, però, maggiormente funzionale all'attuazione delle strategie e al conseguimento degli obiettivi definiti per il raggiungimento degli obiettivi di valore pubblico, risulta necessario procedere ad una **revisione del modello organizzativo, tendente alla semplificazione delle funzioni e all'ottimizzazione delle risorse.**

Tale rimodulazione, tradotta in specifico obiettivo di *performance* per l'anno 2024, si confida consentirà di migliorare l'efficacia e l'efficienza dell'azione amministrativa, la qualità dei servizi, la valorizzazione delle competenze professionali esistenti e, quindi, la coerenza fra azioni e strategie.

Allo stesso tempo, sempre in funzione della creazione di valore pubblico, si continuerà ad **agire sull'organizzazione del lavoro dell'Agenzia, al fine di aumentarne la produttività,** attraverso la graduale reingegnerizzazione dei processi e delle procedure in funzione della semplificazione e/o digitalizzazione di cui si è detto nella Sezione "*Valore pubblico, performance e anticorruzione*" e attraverso la graduale implementazione del lavoro agile di cui si dirà al successivo paragrafo 3.2.

3.2.1 Il lavoro agile quale modalità di svolgimento della prestazione lavorativa

Introdotta, in via sperimentale, dall'art. 14 della Legge 7.08.2015, n° 124 *“Deleghe al Governo in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche”*, il lavoro agile (o *“smart working”*), è diventato improvvisamente la modalità ordinaria di svolgimento della prestazione lavorativa nelle pubbliche amministrazioni durante la fase emergenziale legata al Covid-19 (art. 87, comma 1, del Decreto-legge 17.03.2020, n° 18 conv. dalla Legge 24.04.2020, n° 27), per poi tornare ad essere previsto e disciplinato come una delle modalità di svolgimento della prestazione lavorativa (art. 263, comma 4-bis, del Decreto-legge 19.05.2020, n° 34 conv dalla Legge 17.07.2020, n° 77 e s.m.i.), da programmare e gestire in maniera efficace e sostenibile secondo la disciplina dettata dalla contrattazione collettiva nazionale di lavoro 2019-2021 (*“Patto per l'innovazione del lavoro pubblico e la coesione sociale”* del marzo 2021).

Fin dalla sua introduzione, il lavoro agile è stato previsto come una nuova *“modalità di organizzazione del lavoro delle pubbliche amministrazioni, basata sull'utilizzo della flessibilità lavorativa, sulla valutazione per obiettivi e la rilevazione dei bisogni del personale dipendente, anche alla luce delle esigenze di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro”* (Direttiva del Presidente del Consiglio dei Ministri n° 3/2017 del 1.06.2017)

Gli interventi legislativi che si sono succeduti negli ultimi anni hanno confermato l'idea di fondo che il lavoro agile - se correttamente programmato e gestito - può costituire un importante fattore di aumento della produttività del lavoro delle pubbliche amministrazioni e, quindi, della qualità e/o quantità dei servizi resi ai cittadini e alle imprese.

Attraverso la creazione di un clima organizzativo favorevole, che agevoli, anche in ottica di pari opportunità e parità di genere, la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro dei dipendenti, si possono ottenere, infatti, impatti positivi in termini di efficacia ed efficienza dell'azione complessiva delle pubbliche amministrazioni.

È sulla base di questa convinzione che l'A.R.L.A.B. ha voluto, quindi, introdurre il lavoro agile nella propria organizzazione del lavoro, quale **una delle possibili modalità di svolgimento della prestazione lavorativa**, con finalità sia di sviluppo organizzativo che di promozione delle pari opportunità e dell'equilibrio di genere attraverso la migliore conciliazione dei tempi di vita e di lavoro (v., *infra*, Sottosezione *“Parità di genere e pari opportunità”*).

Si tratta di una innovazione importante del sistema organizzativo dell'Agenzia, di natura *“strutturale”*, che necessita, pertanto, di una adeguata cultura organizzativa e di altrettanto adeguate tecnologie digitali.

Fondamentale, infatti, risulta l'affermazione di una **cultura organizzativa basata sui risultati**, capace di generare autonomia e responsabilità nelle persone e di apprezzare risultati e meriti di ciascuno. Da un lato, ai dirigenti viene 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 dei risultati. Dall'altro lato, ai dipendenti viene richiesto un importante cambiamento di approccio al lavoro, caratterizzato dalla capacità di lavorare per obiettivi, in autonomia e con responsabilità.

Altrettanto fondamentale risulta, poi, la disponibilità di **adeguate tecnologie digitali** che, superata la fase emergenziale, non solo rispondano ai requisiti di legge in materia di *privacy* e sicurezza, ma consentano anche la progressiva digitalizzazione dei processi e dei servizi.

3.2.2 L'introduzione del lavoro agile nella nostra organizzazione del lavoro

Partendo dalle considerazioni esposte al paragrafo precedente, nel P.I.A.O. 2023-2025 l'A.R.L.A.B. aveva previsto come obiettivo operativo per l'anno 2023 la predisposizione di un piano di sviluppo del lavoro agile per il triennio 2024-2026.

Per difficoltà organizzative sopravvenute, che saranno illustrate nella Relazione annuale sulla *performance*, nel corso del 2023 si è riusciti solo a predisporre il regolamento sul lavoro agile, che, rivisto ed integrato con la disciplina del lavoro da remoto, è stato adottato con deliberazione del Commissario Straordinario n° 37 del 2.05.2024 ed è consultabile nella sezione "Amministrazione Trasparente/Disposizioni Generali/Atti amministrativi generali" del sito web istituzionale www.agenziaregionalelab.it

L'obiettivo operativo di predisposizione del piano di sviluppo del lavoro agile è stato, pertanto, riprogrammato per il corrente anno.

Tale piano sarà redatto tenendo conto (i) sia delle Linee Guida predisposte dal Ministro per la Pubblica Amministrazione ai sensi dell'art. 6, comma 6, del D.L. n° 80/2021 (ii) che delle disposizioni del CCNL del Comparto Funzioni Locali del 16.11.2022 (iii) che, infine, delle "Linee Guida sul Piano organizzativo del Lavoro Agile (POLA) e indicatori di performance" emanate dal Dipartimento della Funzione Pubblica all'indomani delle modifiche apportate, all'art. 14 della Legge n° 124/2015, dal citato art. 263, comma 4-bis, del D.L. n° 34/2020 e ss.mm.ii.

Sebbene, infatti, il POLA sia uno dei piani assorbiti dal P.I.A.O. ai sensi dell'art. 6, commi 2 e 5, del D.L. n° 80/2021, le indicazioni metodologiche fornite dalle suddette linee guida per supportare le amministrazioni nel passaggio dalla modalità di lavoro agile nella fase emergenziale a quella ordinaria, risultano ancora valide e utili.

Si partirà, quindi, dall'analisi del livello di attuazione e sviluppo del lavoro agile nell'A.R.L.A.B. per poi definire le modalità attuative del passaggio al lavoro agile "ordinario" individuare i soggetti, le strutture, i processi e gli strumenti funzionali all'organizzazione e al monitoraggio del lavoro agile e, infine, redigere il vero e proprio piano di attuazione e sviluppo del lavoro agile, quale sottosezione di programmazione del P.I.A.O. 2025-2027.

Il suddetto piano sarà articolato in tre fasi distribuite nel triennio 2025-2027 (fase di avvio, fase di sviluppo intermedio e fase di sviluppo avanzato) e conterrà:

- le condizioni abilitanti del lavoro agile (misure organizzative, requisiti tecnologici, percorsi formativi del personale dirigente e non);
- le modalità e lo stato di implementazione del lavoro agile;
- gli strumenti di rilevazione e verifica periodica dei risultati, anche in termini di miglioramento dell'efficacia ed efficienza dell'azione amministrativa, della digitalizzazione dei processi, nonché della qualità dei servizi erogati;
- gli impatti interni ed esterni del lavoro agile.

3.3 PIANO TRIENNALE DEI FABBISOGNI DI PERSONALE

3.3.1 La pianificazione dei fabbisogni di personale come componente della strategia di programmazione e gestione delle risorse umane

Fondamentale, nell'ambito della strategia di creazione di valore pubblico illustrata al paragrafo 2.1.3 della precedente Sezione *"Valore pubblico, performance e anticorruzione"*, è l'implementazione di un **modello di programmazione e gestione strategica delle risorse umane basato sulle competenze funzionali allo svolgimento del mandato istituzionale dell'A.R.L.A.B. e all'attuazione dei suoi piani e programmi di azione finalizzati alla creazione di valore pubblico.**

Come è stato sottolineato anche dalle *"Linee di indirizzo per l'individuazione dei nuovi fabbisogni professionali da parte delle amministrazioni pubbliche"* adottate, ai sensi dell'art. 6-ter del D. Lgs. n° 165/2001, con il DPCM del 22.7.2022 (G.U. n° 215 del 14.09.2022), *"una gestione per competenze mira a promuovere l'integrazione orizzontale di tutte le leve dello human resources management (programmazione strategica dei fabbisogni, attività di employer branding, procedure di reclutamento e selezione, sistemi di misurazione e valutazione, piani di formazione, percorsi di carriera) e l'allineamento verticale delle stesse con la strategia generale dell'amministrazione"*.



In tale modello, l'acquisizione di nuove professionalità dall'esterno (mediante le assunzioni a tempo indeterminato e/o determinato consentite dalla normativa di riferimento) è complementare, dunque, alla valorizzazione delle professionalità già presenti all'interno dell'Agenzia (attraverso le leve strategiche della formazione, dell'implementazione di adeguati sistemi di valutazione della *performance* e premialità e della definizione di adeguati percorsi di sviluppo di carriera).

Comune e trasversale ad entrambe le suddette leve strategiche è poi la promozione delle pari opportunità e della parità di genere (v., *infra*, par. 3.5) sia nell'accesso al lavoro che nei percorsi di sviluppo di carriera che, infine, nell'organizzazione del lavoro (che deve essere progettata e strutturata con modalità che garantiscano il benessere organizzativo e l'assenza di qualsiasi discriminazione e che favoriscano la migliore conciliazione tra tempi di lavoro e tempi di vita).

3.3.2 L'analisi quali-quantitativa delle risorse umane

Presupposto fondamentale per una politica di programmazione e gestione strategica delle risorse umane basata sulle competenze, è la conoscenza delle proprie risorse umane.

Ai fini della redazione del Piano triennale dei fabbisogni di personale (PTFP) per il triennio 2021-2023, l'A.R.L.A.B. ha condotto un'approfondita analisi quali-quantitativa delle risorse umane disponibili, che ha poi aggiornato ogni anno in occasione dell'aggiornamento annuale del P.I.A.O. e che, aggiornata, da ultimo, al 31.12.2023, è riportata negli allegati tecnici al presente Piano (All. 6).

Tale analisi evidenzia, per quanto di specifico interesse in questa sottosezione di pianificazione, il rilevante e progressivo sottodimensionamento quali-quantitativo dell'organico dell'Agenzia, sia con riferimento ai dipendenti delle ex Agenzie Provinciali Apof-II e Ageforma (transitati nel ruolo organico dell'A.R.L.A.B. ai sensi dell'art. 14 della L.R. n° 9/2016) che con riferimento ai dipendenti regionali in servizio presso i Centri per l'Impiego (assegnati funzionalmente all'A.R.L.A.B. ai sensi dell'art. 34 della L.R. n° 11/2018).

Sottodimensionamento che risulta, tuttavia, sensibilmente ridotto grazie alle assunzioni di personale alle quali si sta procedendo in attuazione del suddetto Piano Triennale dei Fabbisogni di Personale per il triennio 2021-2023, adottato con deliberazione del Direttore Generale n° 25/2021 e successivamente aggiornato annualmente, da ultimo, con deliberazione dello stesso Direttore Generale n° 79/2023 (tutte ritualmente approvate dalla Regione Basilicata ai sensi e per gli effetti degli artt. 17 e 18 della L.R. n° 11/2006).

Come anticipato al precedente paragrafo 1.2, si tratta di un **piano assunzionale straordinario** - predisposto in specifica attuazione delle disposizioni e grazie alle risorse del "*Piano straordinario di potenziamento dei centri per l'impiego e delle politiche attive del lavoro*" di cui al D.M. n° 74/2019 e ss.mm.ii. - la cui attuazione porterà all'assunzione, entro la fine del corrente anno, di nr. 101 unità di personale a tempo indeterminato.

A queste assunzioni "straordinarie" si aggiungeranno poi le **assunzioni "ordinarie"** che l'Agenzia ha finalmente iniziato a programmare, a partire dal triennio 2023-2025, grazie all'aumento del contributo ordinario annuale di cui all'art. 12, comma 1, lett. a), della L.R. n° 9/2016, che la Regione Basilicata ha previsto con la L.R. 31.05.2022, n° 10 e confermato con la L.R. 5.06.2023, n° 12 e con la L.R. 7.02.2024, n° 20.

3.3.3 La programmazione dei fabbisogni di personale per il triennio 2024-2026

Come anticipato ai paragrafi 1.2 e 3.3.2, il **primo piano dei fabbisogni assunzionali ordinari dell'A.R.L.A.B.** è quello relativo al triennio 2023-2025, che l'Agenzia ha adottato con deliberazione del Direttore Generale n° 79 del 28.12.2023 e che la Regione Basilicata ha approvato con D.G.R. n° 30 del 25.01.2024.

Nel suddetto Piano (al quale si fa, in questa sede, espresso rinvio) l'Agenzia ha potuto finalmente programmare il *turn over* del proprio personale, al quale procederà mediante le diverse modalità di reclutamento appositamente individuate.

L'aggiornamento del suddetto Piano - e, quindi, della presente sottosezione del P.I.A.O. - per il triennio 2024-2026 è, tuttavia, subordinato all'approvazione, da parte della Regione Basilicata, del bilancio di previsione annuale 2024 e pluriennale 2024-2026 dell'Agenzia, adottato con deliberazione del Commissario Straordinario n° 28 del 18.04.2024.

3.4 PIANO TRIENNALE DI FORMAZIONE DEL PERSONALE

3.4.1 La formazione del personale nell'ambito della strategia di programmazione e gestione delle risorse umane

Già prevista dall'art. 7 del D. Lgs. n° 165/2001, nella logica del PNRR e del "Patto per l'innovazione del lavoro pubblico e la coesione sociale" firmato nel marzo 2021 dal Presidente del Consiglio dei Ministri, il Ministro per la Pubblica Amministrazione e le confederazioni sindacali di categoria, ***"la formazione e la riqualificazione del personale deve assumere centralità quale diritto soggettivo del dipendente pubblico e rango di investimento organizzativo necessario e variabile strategica (...) nell'ambito delle politiche relative al lavoro pubblico"***.

Tale concetto è stato tradotto in legge dall'art. 6 del D.L. n° 80/2021, laddove prevede che il Piano integrato di attività e organizzazione (P.I.A.O.) contempli anche ***"gli obiettivi formativi annuali e pluriennali, finalizzati ai processi di pianificazione secondo le logiche del project management, al raggiungimento della completa alfabetizzazione digitale, allo sviluppo delle conoscenze tecniche e delle competenze trasversali e manageriali e all'accrescimento culturale e dei titoli di studio del personale, correlati all'ambito d'impiego e alla progressione di carriera del personale"***.

E' stato poi ribadito ed esplicitato:

➤ nel Piano strategico per la valorizzazione e lo sviluppo del capitale umano della pubblica amministrazione ***"Riformare la P.A. Persone qualificate per qualificare il Paese"***, definito dal Dipartimento della Funzione Pubblica a gennaio 2022;

➤ nei Contratti Collettivi Nazionali di Lavoro 2019-2021 e, quindi, per quanto di specifico interesse dell'A.R.L.A.B., nel **CCNL del Comparto Funzioni Locali del 16.11.2022**;

➤ nella Direttiva del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 24.03.2023 ***"Formazione e sviluppo delle competenze funzionali alla transizione digitale, ecologica e amministrativa promosse dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza"***;

➤ e, da ultimo, nella Direttiva del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 28.11.2023 recante ***"Nuove indicazioni in materia di misurazione e valutazione della performance individuale"***.

Nell'ambito del processo di rinnovamento e riforma strutturale della pubblica amministrazione previsto nel PNRR, dunque, la formazione:

(1) costituisce una leva strategica di gestione delle risorse umane per una nuova pubblica amministrazione;

(2) ha la duplice valenza di rafforzare le competenze individuali dei singoli dipendenti e di rafforzare strutturalmente le amministrazioni pubbliche, nella prospettiva del miglioramento continuo della qualità dei servizi ai cittadini e alle imprese e, quindi, in funzione della creazione di valore pubblico;

(3) deve essere resa parte integrante della gestione del personale delle pubbliche amministrazioni, quale elemento decisivo per la valorizzazione e lo sviluppo delle risorse umane e, al contempo, per il recupero del senso e del valore pubblico del lavoro nelle pubbliche amministrazioni.

Per gestire i processi di cambiamento e innovazione che la stanno interessando e conseguire, allo stesso tempo, la crescita complessiva, quantitativa e qualitativa, dei servizi erogati ai cittadini e alle imprese, la pubblica amministrazione deve, infatti, fondarsi sulla conoscenza e sullo sviluppo delle competenze e la valorizzazione delle risorse umane. Le competenze del personale sono, infatti, decisive per la capacità delle organizzazioni di acquisire conoscenza e utilizzarla per innovare.

La competenza si configura, peraltro, come **capacità di rispondere con successo ad esigenze complesse in contesti particolari**. La prestazione competente o l'azione efficace implicano la mobilitazione di conoscenze, abilità cognitive e pratiche, nonché di componenti sociali come atteggiamenti, emozioni, valori e motivazioni. Non solo, quindi, conoscenze tecnico-specialistiche, ma anche e soprattutto competenze gestionali, organizzative, relazionali (leadership, approccio per obiettivi, *problem solving*, digitale). La formazione non può più essere una mera somma di corsi estemporanei, ma deve configurarsi come un sistema di interventi coordinati ed organici di sviluppo e potenziamento delle competenze del personale, che incidono sui contesti organizzativi e sono funzionali al raggiungimento degli obiettivi posti dall'amministrazione.

3.4.2 I principi e gli obiettivi della nostra politica di formazione del personale

In coerenza con la logica e le indicazioni del PNRR, nell'implementazione del suo modello di gestione delle risorse umane di cui si è detto sopra, l'A.R.L.A.B. pone le politiche formative al centro del processo di sviluppo e valorizzazione del personale, nella convinzione che esse debbano costituire una dimensione costante e fondamentale del lavoro e uno strumento essenziale nella gestione strategica del personale.

I principi ispiratori della politica di formazione dell'A.R.L.A.B., infatti, sono:

- ✓ **la valorizzazione del personale:** la formazione, quale strumento di sviluppo delle competenze del personale, si pone come fine ultimo la valorizzazione del personale stesso, inteso quale risorsa strategica dell'ente;
- ✓ **la continuità:** la formazione deve essere intesa quale metodo permanente per assicurare il costante arricchimento delle conoscenze e competenze dei dipendenti;
- ✓ **l'uguaglianza e la pari opportunità:** la formazione viene progettata ed offerta a tutti i dipendenti in relazione alle effettive esigenze formative rilevate;
- ✓ **la partecipazione:** il processo di formazione deve prevedere momenti e modalità di coinvolgimento dei dipendenti nelle sue diverse fasi (rilevazione dei fabbisogni formativi, feedback sugli interventi formativi effettuati, proposte di miglioramento/segnalazioni/etc.);
- ✓ **la condivisione:** la programmazione dell'offerta formativa deve essere condivisa con le figure apicali dell'Agenzia;
- ✓ **l'adeguatezza:** gli interventi formativi devono essere progettati sulla base dei fabbisogni formativi rilevati rispetto alle professionalità dei dipendenti e agli obiettivi dell'Agenzia, al fine di colmare i gap di conoscenza e di competenza di ciascuno e garantendo un corretto equilibrio tra la formazione trasversale e quella specialistica/di settore, tra l'aggiornamento e la formazione per lo sviluppo professionale;

✓ **l'efficacia:** la formazione deve essere costantemente monitorata e valutata anche con riguardo agli esiti della stessa in termini di gradimento della qualità dell'azione formativa e di risultati ottenuti dall'azione formativa sotto il duplice profilo delle conoscenze e/o competenze acquisite e dell'impatto dell'azione formativa sui partecipanti e le strutture di appartenenza.

Gli obiettivi della politica di formazione dell'A.R.L.A.B. sono, dunque, quelli di

- ✓ preparare il personale a ricoprire adeguatamente le posizioni e i ruoli assegnati e/o conseguiti;
- ✓ promuovere in tutti i dipendenti la consapevolezza del proprio ruolo in una pubblica amministrazione che cambia;
- ✓ rafforzare e sviluppare, nei dipendenti, il senso e il valore pubblico del lavoro nella pubblica amministrazione;
- ✓ aggiornare costantemente le capacità operative e gestionali e adeguare le competenze esistenti alle competenze necessarie a conseguire gli obiettivi programmatici dell'Agenzia;
- ✓ sviluppare la capacità di agire professionalmente prestando attenzione alle istanze provenienti dagli stakeholder;
- ✓ favorire lo sviluppo organizzativo dell'Agenzia e l'attuazione dei progetti strategici predisponendo le professionalità richieste;
- ✓ garantire un adeguato sfruttamento delle potenzialità offerte dalle nuove tecnologie in una logica di razionalizzazione dei processi e di miglioramento dei servizi resi ai cittadini, alle istituzioni e alle imprese;
- ✓ migliorare le capacità del management nel raggiungimento degli obiettivi dell'Ente e nella gestione e valorizzazione delle risorse umane

3.4.3 La rilevazione e l'analisi dei fabbisogni formativi

Ai fini della pianificazione delle attività formative da realizzare nel triennio 2024-2026, è stata aggiornata l'analisi dei fabbisogni formativi del personale in relazione alle conoscenze e competenze necessarie sia per supportare il processo di modernizzazione e sviluppo organizzativo avviato dall'Agenzia sia per conseguire gli obiettivi che l'A.R.L.A.B. nel suo complesso e ciascuna delle sue articolazioni organizzative per quanto di specifica competenza, sono chiamate a conseguire nel triennio di riferimento.

Dal confronto che il Commissario Straordinario ha avuto con le figure apicali dell'Agenzia, in base alle competenze da acquisire, aggiornare e/o sviluppare in funzione della transizione digitale e amministrativa in atto e degli obiettivi programmatici da conseguire, sono state confermate le **aree strategiche di intervento** già individuate per il triennio 2023-2025 e di seguito riportate, arricchendone e/o specificandone meglio i contenuti.



1. Formazione iniziale del personale neoassunto

Rientrano in questa area l'insieme dei percorsi di formazione iniziale per l'inserimento del personale neoassunto, allo scopo di fornire le competenze e conoscenze finalizzate al ruolo che lo stesso andrà a ricoprire nell'ambito dell'organizzazione

2. Aggiornamento e sviluppo delle competenze professionali

Rientrano in questa area l'insieme dei percorsi formativi, raggruppati per macroaree tematiche, necessari per mantenere e rinforzare il *know how* già presente in termini di competenze generali e/o tecnico-specialistiche, al fine di garantire livelli di professionalità adeguati ai processi di cambiamento e innovazione in atto nella pubblica amministrazione:

- ✓ **area giuridico-normativa:** comprende i percorsi formativi - indispensabili per chiunque operi in una pubblica amministrazione - finalizzati ad approfondire la conoscenza delle procedure amministrative e delle problematiche giuridiche di carattere generale, garantendo un aggiornamento puntuale sull'evoluzione normativa e giurisprudenziale (procedimento e provvedimento amministrativo, codice dei contratti pubblici, contabilità pubblica, rapporto di pubblico impiego, *performance*, etc.)
- ✓ **area economico-finanziaria:** comprende i percorsi formativi - indispensabili per chiunque operi in una pubblica amministrazione - finalizzati ad approfondire la conoscenza delle procedure e degli strumenti di programmazione e gestione economico-finanziaria dell'Agenzia, e a consolidare la padronanza dei principi fondamentali e dei principali istituti al fine di un loro utilizzo sempre più corretto e puntuale
- ✓ **area della pianificazione integrata e della misurazione e valutazione della performance:** comprende i percorsi formativi finalizzati ad approfondire le competenze di programmazione strategica e di misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale

- ✓ **area tecnico-specialistica:** comprende i percorsi formativi finalizzati a dare risposte ad esigenze specifiche manifestate dalle singole strutture in termini di competenze specialistiche da sviluppare tramite interventi mirati
- ✓ **area informatica:** comprende i percorsi formativi finalizzati a garantire la formazione continua di base sugli applicativi di uso individuale e a favorire lo sviluppo di competenze informatiche specialistiche in relazione alle singole attività delle strutture dell’Agenzia
- ✓ **area della gestione dei finanziamenti europei:** comprende i percorsi formativi finalizzati a migliorare le attività di progettazione, attuazione e rendicontazione di programmi ed obiettivi promossi dall’UE

3. Acquisizione e sviluppo di nuove competenze professionali

Rientrano in questa area l’insieme dei percorsi formativi, raggruppati per macroaree tematiche, necessari per acquisire e sviluppare nuove competenze professionali funzionali sia alla realizzazione della transizione digitale, amministrativa ed ecologica delle amministrazioni pubbliche promossa dal PNRR che al raggiungimento degli specifici obiettivi programmatici dell’Agenzia:

- ✓ **area del *project management*:** comprende i percorsi formativi finalizzati ad acquisire le conoscenze e competenze necessarie per la predisposizione e gestione di progetti anche complessi
- ✓ **area della transizione digitale:** comprende i percorsi formativi finalizzati a garantire lo sviluppo, in maniera diffusa e strutturale, delle competenze funzionali alla transizione digitale dell’Agenzia

4. Sviluppo delle capacità manageriali e delle soft skills

Rientrano in questa area l’insieme degli interventi formativi

- ✓ necessari per supportare lo sviluppo di **capacità, qualità e competenze gestionali del management**, orientandole al raggiungimento degli obiettivi specifici dell’Agenzia
- ✓ volti a sviluppare le **competenze trasversali o soft skills**, vale a dire le capacità relazionali e comportamentali considerate fattore cruciale per l’erogazione di un servizio di qualità, a prescindere dal profilo professionale e dal ruolo ricoperti, in quanto legate alla leadership, alla capacità di comunicare efficacemente, ascoltare, lavorare in gruppo, avere senso di responsabilità, risolvere i problemi, prevenire e gestire i conflitti, adattarsi al cambiamento (cfr. *“Linee guida per l’accesso alla dirigenza pubblica”* approvate con il Decreto del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 28.09.2022 e *“Framework delle competenze trasversali del personale di qualifica non dirigenziale delle pubbliche amministrazioni”* approvato con il Decreto del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 28.06.2023)

Alle suddette aree strategiche di intervento si aggiungono, poi, le seguenti ulteriori **aree strategiche trasversali di intervento**, corrispondenti ai diversi ambiti di formazione obbligatoria previsti dalle vigenti disposizioni normative



5. Prevenzione della corruzione e trasparenza

Rientrano in questa area l'insieme dei percorsi formativi, di livello generale e specifico, in materia di etica, integrità, trasparenza, codice di comportamento e altre tematiche inerenti al rischio corruttivo, che la Legge n° 190/2012 e l'ANAC considerano tra le principali misure di prevenzione della corruzione

6. Protezione dei dati personali (GDPR Privacy)

Rientrano in questa area l'insieme dei percorsi formativi, di livello generale e specifico, in materia di trattamento dei dati personali, previsti dal Regolamento UE 2016/679 (GDPR) sulla protezione dei dati

7. Promozione della cultura della parità di genere e delle pari opportunità

Rientrano in questa area l'insieme dei percorsi formativi previsti nella Sottosezione "*Parità di genere e pari opportunità*" per promuovere una cultura organizzativa orientata al rispetto e alla valorizzazione delle diversità

8. Tutela della salute e sicurezza sul lavoro

Rientrano in questa area l'insieme dei percorsi formativi, di livello generale e specifico, previsti dal D. Lgs. n° 81/2008 ("*Testo unico sulla salute e sicurezza sul lavoro*")

3.4.4 L'individuazione delle priorità strategiche e la definizione degli obiettivi formativi

➤ Le priorità strategiche

Partendo dall'analisi dei fabbisogni formativi di cui al precedente paragrafo 3.4.3 e tenendo conto delle risorse finanziarie disponibili, sono stati definiti, con le figure apicali dell'Agenzia, gli interventi formativi ritenuti prioritari sia in base alle indicazioni fornite dalle Direttive del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 24.03.2023 e del 28.11.2023 che in funzione del conseguimento degli obiettivi di valore pubblico, strategici ed operativi previsti nella Sezione "Valore pubblico, performance e rischi corruttivi" del presente P.I.A.O. Sempre con le figure apicali dell'Agenzia, sono stati, poi, individuati i destinatari di ciascun intervento formativo.

In merito alle risorse finanziarie, si deve considerare che l'art. 57, comma 2, del Decreto-legge n° 124/2019 ha abrogato l'art. 6, comma 13, del Decreto-legge n° 78/2010 che limitava le spese di formazione al 50% di quelle sostenute nel 2009; per cui l'unico limite è quello delle disponibilità del bilancio. Nel bilancio di previsione annuale 2024 e pluriennale 2024-2026, in corso di approvazione da parte della Regione Basilicata, le risorse stanziare per la formazione del personale sono pari ad **€ 20.000,00/anno**.

In considerazione del fatto che il suddetto bilancio di previsione è attualmente in attesa dell'approvazione da parte della Regione Basilicata, al momento è stata definita una pianificazione di massima degli interventi formativi da realizzare nel triennio, rinviando ad un secondo momento la **programmazione e progettazione di dettaglio degli interventi formativi** da attuare nell'anno in corso (contenuti, durata, docenti, tempistiche, metodologie e modalità didattiche, etc.). In tale sede si individueranno anche i percorsi e corsi di formazione gratuiti disponibili sulla piattaforma *Syllabus* del Dipartimento della Funzione Pubblica, nonché altri progetti formativi promossi da enti pubblici e/o università che prevedano la partecipazione gratuita per i dipendenti delle pubbliche amministrazioni.

La **pianificazione degli interventi formativi dell'A.R.L.A.B. per il triennio 2024-2026** è riportata negli allegati al Piano (All. 7) e riflette la scelta dei vertici dell'Agenzia di formare progressivamente il personale, oltre che sulle tematiche obbligatorie per legge, su tutte le tematiche rientranti nelle aree strategiche riportate al paragrafo precedente.

➤ Gli obiettivi formativi

Attraverso la realizzazione degli interventi formativi pianificati per il triennio 2024-2026, l'Agenzia intende conseguire sia gli **obiettivi formativi di carattere generale** assegnati a tutte le pubbliche amministrazioni dal PNRR ed esplicitati nelle Direttive del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 2023 che gli **obiettivi formativi specifici** correlati al proprio mandato istituzionale e alle proprie finalità strategiche.

La pianificazione riportata in allegato contempla, infatti, sia interventi formativi rivolti a tutto il personale, con l'obiettivo di sviluppo delle competenze funzionali alla realizzazione delle transizioni digitale e amministrativa della Pubblica Amministrazione individuate nel PNRR (**obiettivi formativi di carattere generale**) che interventi formativi di specifico interesse dell'A.R.L.A.B., con l'obiettivo di far conseguire a target specifici di dipendenti il più alto grado di operatività ed autonomia in relazione alle funzioni assegnate, nel contesto in forte evoluzione in cui operano (**obiettivi formativi specifici**).

In particolare, per quanto riguarda gli obiettivi formativi di carattere generale, la pianificazione per il triennio 2024-2026 contempla anche gli **obiettivi di sviluppo delle competenze digitali** attraverso la formazione messa a disposizione dal Dipartimento della Funzione Pubblica tramite la piattaforma *Syllabus*: 1. completamento delle attività di *assessment* e conseguimento dell'obiettivo formativo da parte di un'ulteriore quota del personale non inferiore al 25% entro il 31.12.2024; 2. completamento delle attività di *assessment* e conseguimento dell'obiettivo formativo da parte di un'ulteriore quota del personale non inferiore al 20% entro il 31.12.2025. Il personale che ha già raggiunto il proprio obiettivo formativo nel 2023 sarà invitato a potenziare le competenze digitali portando ad esaurimento i percorsi iniziati o concludendone di nuovi.

Per quanto concerne, invece, gli altri obiettivi formativi di carattere generale e specifico, ripropone alcuni degli interventi formativi programmati, nel P.I.A.O. per il triennio 2023-2025, per l'anno 2023 e non realizzati a causa delle sopraggiunte difficoltà organizzative di cui si è già detto nella Sezione *"Valore pubblico, performance e anticorruzione"*.

Contempla, inoltre, gli **obiettivi formativi dei dirigenti**, già previsti nel Piano strategico *"Riformare la P.A. Persone qualificate per qualificare il Paese"* e nella Direttiva del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 24.03.2023 e, in seguito, specificati nella successiva Direttiva del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 28.11.2023.

In considerazione dei suddetti obiettivi di carattere generale e specifici, gli interventi formativi sono stati definiti e verranno modulati in modo tale da interessare **tutti i ruoli professionali presenti nell'Agenzia e tutte le aree di attività in cui il personale è impegnato**.

L'intento dell'A.R.L.A.B., infatti, è quello di riuscire a garantire, nel triennio di riferimento del Piano, a tutti i dirigenti e a ciascun dipendente, sia per la formazione relativa alle competenze trasversali che per quella riferita a obiettivi *"specifici"*, **almeno 24 ore di formazione/anno**.

Già per il 2024 l'obiettivo dell'Agenzia è quello di erogare almeno 24 ore di formazione sia ai dirigenti che ad almeno il 50% dei dipendenti, per poi arrivare al 70% nel 2025 e al 100% nel 2026.

Gli obiettivi formativi che l'Agenzia intende perseguire nell'anno in corso sono stati tradotti in specifici **obiettivi di performance** per tutti i dirigenti, ai quali è affidato, tra gli altri, il compito di gestire le risorse umane promuovendone lo sviluppo e la crescita e, segnatamente, favorendone la partecipazione alle iniziative di sviluppo delle competenze promosse (v. Sottosezione *"Performance"*).

3.4.5 La modalità di realizzazione degli interventi formativi

Gli interventi formativi saranno realizzati a cura dell'Area Funzionale 1 di concerto, per quanto di rispettiva competenza, con il Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (RPCT), con il Comitato Unico di Garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni (CUG) e con il Responsabile del Servizio di Prevenzione e Protezione (R.S.P.P.) dell'A.R.L.A.B.

Ai fini della programmazione e progettazione di dettaglio degli interventi formativi da attuare nell'anno in corso (contenuti, durata, docenti, tempistiche, metodologie e modalità

didattiche, etc.), l'Area Funzionale 1 si avvarrà del supporto anche dei dirigenti e/o titolari di incarico di EQ più direttamente interessati ai singoli interventi.

Come anticipato al paragrafo precedente, in tale sede si individueranno anche i percorsi e corsi di formazione gratuiti disponibili sulla piattaforma *Syllabus* del Dipartimento della Funzione Pubblica, nonché altri progetti formativi promossi da enti pubblici e/o università che prevedano la partecipazione gratuita per i dipendenti delle pubbliche amministrazioni.

Si individueranno, inoltre, eventuali comunità di pratica tematiche e trasversali alle amministrazioni, alle quali favorire la partecipazione dei dirigenti secondo quanto previsto dalla Direttiva Ministeriale del 28.11.2023.

In funzione dei contenuti e dei destinatari, potranno, poi, essere individuate diverse metodologie di realizzazione delle attività: formazione in aula, formazione sul posto di lavoro, formazione mista (sia in aula che sul posto di lavoro), formazione a distanza, etc.

Dovrà, in ogni caso, essere garantita pari opportunità di partecipazione a tutto il personale sulla base dei fabbisogni formativi di ognuno, senza discriminazioni di genere e consentendo la conciliazione tra vita professionale e vita familiare (v., *infra*, Sottosezione "Parità di genere e pari opportunità").

3.4.6 La valutazione dell'efficacia della formazione

Al fine di verificare l'efficacia dell'attività di formazione svolta, per tutti gli interventi realizzati si procederà al monitoraggio costante e alla valutazione finale del processo formativo attraverso un sistema aperto, in grado di recepire i segnali provenienti da tutti i soggetti coinvolti, anche al fine di una eventuale rimodulazione della pianificazione.

In particolare, la valutazione dell'attività formativa sarà condotta con riferimento alle seguenti dimensioni:

- ✓ il livello di gradimento della qualità dell'azione formativa;
- ✓ i risultati ottenuti dall'azione formativa in termini di conoscenze e competenze acquisite e/o sviluppate nei destinatari (cd. "competenze in uscita"), anche con riferimento ai percorsi di sviluppo di carriera previsti dalla normativa e dalla contrattazione collettiva nazionale di riferimento;
- ✓ l'impatto dell'intervento formativo sui partecipanti e sulle strutture di appartenenza e, quindi, sull'azione complessiva dell'Agenzia e, segnatamente, sui processi di cambiamento e di innovazione in atto.

A tal fine, gli strumenti utilizzati dal sistema di monitoraggio e valutazione saranno:

- ✓ questionari di gradimento (sugli aspetti logistici, organizzativi e didattici);
- ✓ prove strutturate di verifica di fine corso per la rilevazione del livello di apprendimento, con rilascio della certificazione finale delle conoscenze e competenze acquisite, da parte dei soggetti attuatori dell'intervento formativo;
- ✓ questionari somministrati ai destinatari nei periodi successivi alla conclusione delle attività di formazione;

- ✓ focus group condotti con alcuni dei partecipanti ai corsi, rivolti ad un approfondimento qualitativo dei risultati emersi dai questionari.

3.4.7 La misurazione e valutazione dei risultati

Al termine di ogni annualità, l'Area Funzionale 1 effettuerà un monitoraggio circa l'andamento dell'attività di formazione pianificata, così da verificare l'esito della formazione erogata rispetto agli obiettivi previsti.

A tal fine saranno utilizzati i seguenti indicatori:

- ✓ **indicatori di output/realizzazione:** (1) interventi formativi realizzati (in totale e suddivisi per le singole aree strategiche e macro aree tematiche di riferimento; in valore assoluto e %); (2) dipendenti coinvolti nell'attività di formazione (in valore assoluto e % e distinti per genere); (3) ore di formazione annue fruite per unità di personale (in totale e distinte per genere); (4) ore di formazione fruite in presenza e ore di formazione fruite a distanza (in totale e distinte per genere)
- ✓ **indicatori di outcome/impatto:** gap tra il livello di conoscenze/competenze "in entrata" e il livello di conoscenze/competenze "in uscita", risultante dalle certificazioni finali delle competenze acquisite rilasciate dai soggetti attuatori degli interventi formativi

L'esito del monitoraggio sarà rendicontato alla Direzione Generale e discusso con le figure apicali dell'Agenzia, al duplice fine di (i) misurare e valutare i risultati conseguiti, anche in termini di scostamenti rispetto agli obiettivi programmati e di (ii) individuare eventuali interventi correttivi da apportare al processo di pianificazione, programmazione e realizzazione dell'attività di formazione.

In tale occasione si procederà anche ad effettuare una rilevazione aggiornata dei fabbisogni formativi del personale sulla base di eventuali fattori intervenuti nel frattempo (es. introduzione di una nuova normativa o di nuovi sistemi gestionali sui quali il personale deve essere aggiornato) e degli obiettivi di performance definiti a inizio anno dalla Direzione Generale, così da procedere all'aggiornamento del Piano per il triennio di riferimento.

3.5 PARITÀ DI GENERE E PARI OPPORTUNITÀ

3.5.1 Il quadro normativo di riferimento

□ Le politiche di sviluppo e valorizzazione delle risorse umane quale fattore competitivo strategico dell'A.R.L.A.B. si basano anche sulla promozione del pieno rispetto della parità di genere e delle pari opportunità, cui viene dedicata la presente sottosezione del Piano Integrato di Attività e Organizzazione (P.I.A.O) per il triennio 2024-2026, definita in base e per gli effetti di tutta la normativa di riferimento (reperibile attraverso il link - inserito nella homepage del sito web istituzionale dell'Agenzia - al sito dell'Ufficio della Consigliera Regionale di Parità www.consiglieradiparità.regione.basilicata.it)

- Legge 10.04.1991, n° 125 - *“Azioni per la realizzazione della parità uomo-donna nel lavoro”*
- Artt. 1, 7 e 57 del D. Lgs. 30.03.2001, n° 165 e ss.mm.ii. - *“Norme generali sull'ordinamento del lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche”*
- D. Lgs. 11.04.2006, n° 198 - *“Codice delle pari opportunità tra uomo e donna a norma della legge 28 novembre 2005, n. 246”*
- Direttiva della Presidenza del Consiglio dei Ministri - Dipartimento della Funzione Pubblica 23.05.2007 - *“Misure per attuare parità e pari opportunità tra uomini e donne nelle amministrazioni pubbliche”*
- D. Lgs. 9.04.2008, n° 81 - *“Attuazione dell'articolo 1 della legge 3 agosto 2007, n. 123, in materia di tutela della salute e della sicurezza nei luoghi di lavoro”*
- D. Lgs. 27.10. 2009, n° 150 - *“Attuazione della Legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni”*
- Art. 21 della Legge 4.11.2010, n° 183 - *“Deleghe al Governo in materia di lavori usuranti, di riorganizzazione di enti, di congedi, aspettative e permessi, di ammortizzatori sociali, di servizi per l'impiego, di incentivi all'occupazione, di apprendistato, di occupazione femminile, nonché misure contro il lavoro sommerso e disposizioni in tema di lavoro pubblico e di controversie di lavoro”*
- D. Lgs. 25.01.2010, n° 5 - *“Attuazione della direttiva 2006/54/CE relativa al principio delle pari opportunità e della parità di trattamento fra uomini e donne in materia di occupazione e impiego”*
- Direttiva Ministro per la Pubblica Amministrazione e l'Innovazione e dal Ministro per le Pari Opportunità del 4.03.2011 - *“Linee guida sulle modalità di funzionamento dei Comitati Unici di garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni (art. 21 legge 4.11.2010, n. 183)”*
- Delibera CIVIT n° 22/2011 del 22.12.2011 - *“Indicazioni relative allo sviluppo dell'ambito delle pari opportunità nel ciclo di gestione della performance”*
- D. Lgs. 15.06.2015, n° 80 - *“Misure per la conciliazione delle esigenze di cura, di vita e di lavoro”*

- Art. 14 della Legge 7.08.2015, n° 124 - *“Promozione della conciliazione dei tempi di vita e di lavoro nelle pubbliche amministrazioni”*
- Direttiva del Presidente del Consiglio dei Ministri del 01.06.2017, n° 3 - *“Indirizzi per l’attuazione dei commi 1 e 2 dell’articolo 14 della legge 7.08.2015, n° 124 e linee guida contenenti regole inerenti all’organizzazione del lavoro finalizzate a promuovere la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro dei dipendenti”*
- Direttiva del Ministro per la Pubblica Amministrazione e il Sottosegretario delegato alle pari opportunità n° 2 del 26.06.2019 - *“Misure per promuovere le pari opportunità e rafforzare il ruolo dei comitati unici di garanzia nelle amministrazioni pubbliche”*
- Legge 15.01.2021, n° 4 - *“Ratifica ed esecuzione della Convenzione dell’Organizzazione internazionale del lavoro n° 190 sull’eliminazione della violenza e delle molestie sul luogo di lavoro, adottata a Ginevra il 21 giugno 2019 nel corso della 108^a sessione della Conferenza generale medesima”*
- Art. 6 (*“Piano integrato di attività e organizzazione”*) del Decreto-legge 9.09.2021, n° 80 conv., con modificazioni, dalla Legge 6.08.2021, n° 113
- D.P.R. 24.06.2022, n° 81 - *“Regolamento recante individuazione degli adempimenti relativi ai Piani assorbiti dal Piano integrato di attività e organizzazione”*
- Art. 5 (*“Rafforzamento dell’impegno a favore dell’equilibrio di genere”*) del Decreto-legge 30.04.2022, n. 36 convertito, con modificazioni, dalla Legge 29.06.2022, n. 79
- *“Linee guida sulla parità di genere nell’organizzazione e gestione del rapporto di lavoro con le pubbliche amministrazioni”* adottate dal Dipartimento della Funzione Pubblica di concerto con il Dipartimento delle Pari Opportunità il 7.10.2022
- Legge 24.11.2023, n° 168 - *“Disposizioni per il contrasto della violenza sulle donne e della violenza domestica”*
- Direttiva del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 29.11.2023 sul *“Riconoscimento, prevenzione e superamento della violenza contro le donne in tutte le sue forme”*

La **Direttiva del Dipartimento della Funzione Pubblica del 23.05.2007** già evidenziava come il quadro normativo di riferimento delineasse un contesto in cui, nell’ambito del profondo cambiamento che stava interessando le pubbliche amministrazioni, *“la valorizzazione delle persone, donne e uomini, è un elemento fondamentale per la realizzazione di questo cambiamento e richiede politiche di gestione e sviluppo delle risorse umane articolate e complesse, coerenti con gli obiettivi di miglioramento della qualità dei servizi resi ai cittadini e alle imprese. Occorre, pertanto, migliorare la qualità del lavoro, fornire nuove opportunità di sviluppo professionale e rimuovere tutti gli ostacoli che ancora si frappongono alla valorizzazione professionale e allo sviluppo di pari opportunità di carriera per i lavoratori e le lavoratrici. Valorizzare le differenze è un fattore di qualità dell’azione amministrativa: **attuare le pari opportunità significa, quindi, innalzare il livello dei servizi, con la finalità di rispondere con più efficacia ed efficienza ai bisogni dei cittadini (...)** Le amministrazioni pubbliche devono svolgere un ruolo propositivo e propulsivo ai fini della promozione ed attuazione concreta delle pari*

opportunità e della valorizzazione delle differenze nelle politiche del personale attraverso la rimozione di forme esplicite ed implicite di discriminazione e l'individuazione e la valorizzazione delle competenze delle lavoratrici e dei lavoratori".

A tal fine, la stessa Direttiva individuava sei linee di azione a cui le amministrazioni pubbliche dovevano attenersi per attuare la pari opportunità all'interno delle loro organizzazioni: (1) eliminazione e prevenzione delle discriminazioni; (2) adozione dei piani triennali di azioni positive; (3) organizzazione del lavoro; (4) politiche di reclutamento e gestione del personale; (5) comitati pari opportunità; (6) formazione e cultura organizzativa.

In considerazione degli indirizzi comunitari e delle disposizioni normative intervenute successivamente, la Direttiva del 23.05.2007 è stata sostituita dalla **Direttiva del Ministro per la Pubblica Amministrazione e il Sottosegretariato delegato alle pari opportunità del 26.06.2019**. Ai fini della promozione ed attuazione dei principi di parità e pari opportunità, tale nuova Direttiva

- *assegna alle pubbliche amministrazioni un "ruolo propositivo e propulsivo fondamentale per la rimozione di ogni forma di discriminazione, sia diretta che indiretta, nei luoghi di lavoro"*
- *si pone l'obiettivo prioritario di "promuovere e diffondere la piena attuazione delle disposizioni vigenti, aumentare la presenza delle donne in posizioni apicali, di sviluppare una cultura organizzativa di qualità tesa a promuovere il rispetto della dignità delle persone all'interno delle amministrazioni pubbliche"*
- *individua concrete linee di azione a cui le amministrazioni pubbliche si devono attenere per raggiungere gli obiettivi che essa si propone*

Le linee di azione individuate dalla Direttiva sono sei:

1. Prevenzione e rimozione delle discriminazioni

Il presupposto per l'attuazione di una politica di promozione delle pari opportunità è rappresentato dalla eliminazione delle discriminazioni esistenti (dirette e indirette) e da un'attività di prevenzione contro il loro verificarsi. A tal fine, le amministrazioni pubbliche sono tenute a garantire e ad esigere l'osservanza di tutte le norme vigenti che, in linea con i principi sanciti dalla Costituzione, vietano qualsiasi forma di discriminazione diretta o indiretta in ambito lavorativo, quali quelle relative al genere, all'età, all'orientamento sessuale, alla razza, all'origine etnica, alla disabilità, alla religione o alla lingua.

2. Piani triennali di azioni positive

La promozione della parità e delle pari opportunità necessita di un'adeguata attività di pianificazione e programmazione, strumenti ormai indispensabili per rendere l'azione amministrativa più efficiente ed efficace. A tal fine, l'art. 48 del D. Lgs. n° 198/2006 stabilisce che le pubbliche amministrazioni predispongono piani triennali di azioni positive, con l'obiettivo di assicurare la rimozione degli ostacoli che, di fatto, impediscono la piena realizzazione di pari opportunità di lavoro e nel lavoro, e di promuovere l'inserimento delle donne nei settori e nei livelli professionali nei quali esse sono sottorappresentate, favorendo il riequilibrio della presenza femminile nelle attività e nelle posizioni gerarchiche ove sussista un divario fra generi non inferiore a due terzi.

3. Politiche di reclutamento e gestione del personale

Tali politiche devono rimuovere i fattori che ostacolano le pari opportunità e promuovere la presenza equilibrata delle lavoratrici e dei lavoratori nelle posizioni apicali, evitando

discriminazioni: (1) nella fase di accesso all'impiego (ad esempio rispettando la normativa in materia di composizione delle commissioni di concorso, con l'osservanza delle disposizioni in materia di equilibrio di genere); (2) nell'assegnazione degli incarichi di responsabilità (dirigenziali, di posizione organizzativa, etc.); (3) nella corresponsione dei relativi emolumenti (ad esempio adottando sistemi di valutazione che privilegino i risultati rispetto alla mera presenza)

4. Organizzazione del lavoro

Fondamentale, in una logica di promozione delle pari opportunità, è che l'organizzazione del lavoro sia progettata e strutturata con modalità che garantiscano il benessere organizzativo e l'assenza di qualsiasi discriminazione e che favoriscano la migliore conciliazione tra tempi di lavoro e tempi di vita (orario flessibile, lavoro agile, congedi parentali, mappatura e valorizzazione delle competenze professionali, misure che favoriscano il reinserimento del personale assente dal lavoro per lunghi periodi per maternità, congedi parentali, etc.).

5. Formazione e diffusione del modello culturale improntato alla promozione delle pari opportunità e alla conciliazione dei tempi di vita e di lavoro

La cultura organizzativa delle amministrazioni deve essere orientata al rispetto e alla valorizzazione delle diversità e al superamento degli stereotipi, anche attraverso la leva fondamentale della formazione e sensibilizzazione diffusa e partecipata, anche nell'ottica di una seria azione di prevenzione di qualsiasi forma di discriminazione o violenza e di generale miglioramento dei servizi resi ai cittadini e alle imprese.

6. Rafforzamento dei Comitati unici di garanzia

Previsti dalla Legge n° 183/2010, che ha apportato importanti modifiche agli artt. 1, 7 e 57 del D. Lgs. n° 165/2001, i Comitati unici di garanzia sono uno strumento fondamentale per garantire le pari opportunità e, per questo, devono essere costituiti e valorizzati dalle pubbliche amministrazioni. Essi si affermano, infatti, come i soggetti attraverso i quali si intende: (1) assicurare, nell'ambito del lavoro pubblico, parità e pari opportunità, prevenendo e contrastando ogni forma di violenza fisica e psicologica, di molestia e di discriminazione diretta e indiretta; (2) ottimizzare la produttività del lavoro pubblico migliorando le singole prestazioni lavorative; (3) accrescere la *performance* organizzativa dell'amministrazione nel suo complesso, rendendo efficiente ed efficace l'organizzazione anche attraverso misure che favoriscano il benessere organizzativo e promuovano le pari opportunità ed il contrasto alle discriminazioni.

□ Per quanto riguarda, in particolare, il **Piano delle azioni positive**, si deve considerare che le azioni positive, introdotte nell'ordinamento giuridico italiano dalla Legge n° 125/91, hanno ottenuto definitivo riconoscimento con il D. Lgs. n° 198/2006 (*"Codice delle Pari Opportunità"*) il quale ha fatto proprio il concetto comunitario di azioni positive intese quali strumenti per promuovere e realizzare un'uguaglianza sostanziale tra uomini e donne anche mediante misure preferenziali attributive di vantaggi.

Dopo aver stabilito che *"la parità di trattamento e di opportunità tra donne e uomini deve essere assicurata in tutti i campi, compresi quello dell'occupazione, del lavoro e della retribuzione"*, l'art. 1 del D. Lgs. n° 198/2006 specifica, infatti, che **"il principio della parità non osta al mantenimento o all'adozione di misure che prevedano vantaggi specifici a favore del sesso sottorappresentato"**.

Chiarisce, poi, l'art. 42 dello stesso D. Lgs. n° 198/2006 che *“le azioni positive, consistenti in misure volte alla rimozione degli ostacoli che di fatto impediscono la realizzazione di pari opportunità, (...) sono dirette a favorire l'occupazione femminile e realizzare l'uguaglianza sostanziale tra uomini e donne nel lavoro”*. E precisa che tali azioni positive hanno, in particolare, lo scopo di: (1) eliminare la disparità nella formazione professionale, nell'accesso al lavoro, nella progressione di carriera e nella vita lavorativa in genere; (2) superare condizioni, organizzazione e distribuzione del lavoro che provocano effetti diversi, a seconda del sesso, nei confronti dei dipendenti, con pregiudizio nella formazione, nell'avanzamento professionale e di carriera ovvero nel trattamento economico e retributivo; (3) promuovere l'inserimento delle donne nelle attività, nei settori professionali e nei livelli (soprattutto di responsabilità) nei quali esse sono sottorappresentate; (4) favorire, anche mediante una diversa organizzazione del lavoro, delle condizioni e del tempo di lavoro, l'equilibrio tra responsabilità familiari e professionali e una migliore ripartizione di tali responsabilità fra i due sessi.

L'art. 48 del D. Lgs. n° 198/2006 prevede, infine, l'obbligo per tutte le pubbliche amministrazioni di predisporre *“piani di azioni positive tendenti ad assicurare (...) la rimozione degli ostacoli che, di fatto, impediscono la piena realizzazione di pari opportunità di lavoro e nel lavoro tra uomini e donne”*, e sanziona l'inosservanza di tale obbligo con il divieto di assumere nuovo personale.

Ai sensi del suddetto art. 48 del D. Lgs. n° 198/2006, i piani di azioni positive hanno durata triennale e, in base alla Direttiva del 26.06.2019, devono essere aggiornati annualmente entro il 31 gennaio di ogni anno, anche come allegato al Piano della *performance*. Tanto in considerazione del collegamento che il D. Lgs. n° 150/2009 ha introdotto tra *“raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità”* e valutazione della *performance* organizzativa delle pubbliche amministrazioni (art. 8, comma 1, lettera h) e che la Direttiva del 26.06.2019 ha esteso anche alla valutazione della *performance* individuale dei dirigenti responsabili.

☐ Sull'obbligo di adottare i piani triennali di azioni positive, previsto dal suddetto art. 48 del D. Lgs. n° 198/2006, è di recente intervenuto l'art. 6 del D.L. n° 80/2021 che, nell'ottica di un rafforzamento dell'impegno delle pubbliche amministrazioni a favore dell'equilibrio di genere, *“ha integrato il Piano delle azioni positive all'interno dello strumento principe della programmazione degli enti (il P.I.A.O. ndr), al fine di farne strumento attivo di sviluppo delle persone, anche in chiave di parità di genere”*.

La norma, infatti, ha disposto che il P.I.A.O. definisce, fra l'altro, *“le modalità e le azioni finalizzate al pieno rispetto della parità di genere (...)”*, mentre il regolamento attuativo adottato con il D.P.R. n° 81/2022 ha chiarito che, per le amministrazioni pubbliche tenute alla adozione del P.I.A.O., sono soppressi, in quanto assorbiti nelle apposite sezioni di questo, gli adempimenti inerenti, fra gli altri, ai Piani di azioni positive di cui all'art. 48 del D. Lgs. n° 198/2006; per cui *“tutti i richiami ai piani (...) sono da intendersi come riferiti alla corrispondente sezione del PIAO”*.

Ragione per cui, nella presente sottosezione di programmazione vengono **definite le modalità e pianificate le azioni (positive) che l'A.R.L.A.B. intende realizzare nel triennio 2024-2026 per promuovere e garantire il pieno rispetto della parità di genere, delle pari opportunità e, dunque, della dignità della persona nell'organizzazione del lavoro.**

3.5.2 La politica della parità e delle pari opportunità dell'A.R.L.A.B.

□ Fin dall'inizio della sua attività l'A.R.L.A.B. ha orientato la sua politica di gestione delle risorse umane al pieno rispetto dei principi fondamentali di pari opportunità e non discriminazione sanciti dal D. Lgs. n° 165/2001 e ss.mm.ii., ai sensi del quale *“Le pubbliche amministrazioni garantiscono parità e pari opportunità tra uomini e donne e l'assenza di ogni forma di discriminazione, diretta e indiretta, relativa al genere (...), nell'accesso al lavoro, nel trattamento e nelle condizioni di lavoro, nella formazione professionale, nelle promozioni e nella sicurezza sul lavoro. Le pubbliche amministrazioni garantiscono altresì un ambiente di lavoro improntato al benessere organizzativo e si impegnano a rilevare, contrastare ed eliminare ogni forma di violenza morale o psichica al proprio interno”*.

Tanto anche in ragione del fatto che, così come precisato anche dal D. Lgs. n° 150/2009, la garanzia di un ambiente di lavoro caratterizzato dal rispetto dei principi di pari opportunità, dal benessere organizzativo e dal contrasto di qualsiasi forma di discriminazione e di violenza morale o psichica per i lavoratori e le lavoratrici, contribuisce all'ottimizzazione della produttività del lavoro e, quindi, al miglioramento dell'efficienza dell'azione amministrativa e della qualità dei servizi.

Come si legge nella citata Direttiva ministeriale del 4.03.2011, *“perseguire la parità tra i generi nella pubblica amministrazione significa (...)”*, infatti, *“agire contemporaneamente sui diversi fronti dell'innovazione dei modelli organizzativi, del rinnovamento della classe dirigente, dell'uguaglianza delle opportunità e del riconoscimento del merito (...)”*.

□ In tale ottica e con tale convincimento, con le deliberazioni del Direttore Generale *pro tempore* n° 179 del 31.12.2018 e n° 29 del 20.02.2019, l'A.R.L.A.B. ha costituito il **“Comitato Unico di Garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni (C.U.G.)”** che, in base all'art. 57, comma 1, del D. Lgs. n° 165/2001, sostituisce, unificando le competenze in un solo organismo, i comitati per le pari opportunità e i comitati paritetici sul fenomeno del mobbing previsti dai contratti collettivi di lavoro.

Subito dopo la sua costituzione, il C.U.G. si è dotato di un proprio regolamento interno (di cui l'Agenzia ha preso atto con deliberazione del Direttore Generale *pro tempore* n° 37 del 7.03.2019) e ha iniziato a svolgere i compiti (propositivi, consultivi e di verifica) affidatigli dalla legge, operando in stretto raccordo con i vertici dell'Amministrazione e avvalendosi delle risorse umane e degli strumenti operativi messi a disposizione dagli stessi.

Importante è stato, in particolare, per quanto di interesse in questa sede, il contributo del C.U.G. nella individuazione, realizzazione e monitoraggio delle azioni positive previste nei piani di azioni positive adottati dall'A.R.L.A.B.

Nelle sue relazioni annuali ai sensi della Direttiva n° 2/2019 del 26.2.2019 (consultabili al link <https://www.agenziaregionalelab.it/amministrazione-trasparente/altri-contenuti/comitato-unico-di-garanzia>), il C.U.G. ha dato atto all'Agenzia:

- di aver pienamente realizzato le azioni positive pianificate per il triennio 2019-2021, conseguendo tutti gli obiettivi di parità e pari opportunità che si era prefissata;
- e di aver efficacemente avviato l'attuazione delle azioni positive pianificate per il triennio 2022-2024, conseguendo i primi importanti risultati già nel 2022.

È stato, in particolare, eliminato il divario di genere registrato nel 2019 con riferimento alla titolarità degli incarichi di responsabilità. L'adozione di specifici regolamenti che hanno disciplinato i criteri (assolutamente ed esclusivamente meritocratici) per il conferimento degli incarichi e lo svolgimento di procedure selettive cui è stata data adeguata pubblicità e trasparenza, hanno, infatti, portato ad una **equilibrata presenza della componente femminile** sia negli incarichi di specifica responsabilità ai sensi dell'art. 70-*quinquies* del CCNL di comparto del 21.05.2018 che, soprattutto, negli incarichi di posizione organizzativa ai sensi degli artt. 13 e ss. dello stesso CCNL.

Le indagini sul benessere organizzativo condotte dallo stesso C.U.G. hanno, poi, restituito un giudizio complessivamente positivo con riferimento a tutti gli aspetti esaminati, fornendo la fotografia di un ente caratterizzato dalla sostanziale **assenza di discriminazioni** (in base all'appartenenza sindacale, all'orientamento politico, alla religione, all'identità di genere, all'età e all'orientamento sessuale) e da un **clima lavorativo sereno** (caratterizzato dalla condivisione delle informazioni, dalla disponibilità alla collaborazione e dal senso di appartenenza al gruppo di lavoro).

□ I risultati conseguiti al 31.12.2023 sono stati confermati nel 2023 grazie all'impegno dell'Amministrazione nell'attuazione delle azioni positive previste nella Sottosezione "Parità di genere e pari opportunità" del P.I.A.O. 2023-2025.

Si deve considerare, in merito, che nel 2023 l'Agenzia ha proceduto per la prima volta all'assunzione di nuove unità di personale a tempo indeterminato e a tempo determinato, sia dell'Area degli istruttori (ex categoria C) che dell'Area dei Funzionari (ex categoria D), raggiungendo un organico di complessive n. 131 unità (n. 57 uomini e n. 74 donne) di cui una (donna) di qualifica dirigenziale.

Per effetto di tali assunzioni, la componente femminile è aumentata al 56% e si è abbassata, per entrambi i generi, l'età media (il 69% circa del personale ha un'età compresa fra i 30 e i 59 anni). Il titolo di studio più diffuso è passato dal diploma di scuola superiore (32%) alla Laurea magistrale (53%).

Nel 2023 non sono stati conferiti nuovi incarichi di responsabilità e le cessazioni dal servizio intervenute hanno determinato un calo della componente maschile nella categoria dei titolari di incarichi di EQ (che risultano, infatti, per il 37% uomini e per il 64% donne), compensato da un aumento nella categoria dei titolari di incarichi di specifica responsabilità (che risultano, infatti, per l'80% uomini e per il solo 20% donne).

Gli importi della retribuzione di posizione dei titolari di incarichi di EQ sono definiti secondo criteri oggettivi e trasparenti di graduazione delle posizioni di lavoro, prima dell'attribuzione degli incarichi e, quindi, senza distinzione di genere. Gli importi dell'indennità di specifica responsabilità sono stabiliti per categoria e posizione di lavoro, prima dell'attribuzione degli incarichi e, quindi, anche in tal caso senza distinzioni di genere.

3.5.3 Gli obiettivi e le azioni positive per il triennio 2024-2026

I dati riportati al paragrafo precedente descrivono un ente in cui già da alcuni anni non sussistono più discriminazioni di genere, per cui non occorrono azioni volte a riequilibrare la presenza femminile nelle attività e nelle posizioni gerarchiche, quanto piuttosto azioni volte, da un lato, a **consolidare i risultati conseguiti** e, dall'altro, a **produrre impatti positivi sull'intero contesto lavorativo dell'Agenzia, migliorando ulteriormente il benessere organizzativo a beneficio della generalità dei dipendenti.**

Questo soprattutto in considerazione delle assunzioni di nuove unità alle quali l'Agenzia sta procedendo dall'inizio del 2023 e che stanno determinando, non solo un aumento, ma anche una profonda "trasformazione" del personale per quanto riguarda l'equilibrio fra i generi, l'età media, il titolo di studio, le aspirazioni professionali, le esigenze di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro.

In considerazione di ciò, la presente sottosezione di pianificazione delle azioni positive per il triennio 2024-2026 - predisposta con il supporto del nuovo C.U.G. nominato con deliberazione del Direttore Generale n. 12 del 15.02.2024 e successiva deliberazione del Commissario Straordinario n° 25 del 4.04.2024 - si articola secondo le **linee generali d'intervento di seguito indicate** (che si pongono in sostanziale continuità con la pianificazione del triennio 2022-2024, ma recepiscono, al contempo, le indicazioni date dal Ministro per la Pubblica Amministrazione con la Direttiva del 29.11.2023):

(1) consolidare un contesto lavorativo caratterizzato dalla garanzia di effettiva parità e pari opportunità nell'accesso al lavoro, nella progressione di carriera, nella vita lavorativa e nella formazione professionale;

(2) promuovere una organizzazione del lavoro che sia progettata e strutturata con modalità che garantiscano il benessere organizzativo e l'assenza di qualsiasi forma di discriminazione e che, ferma restando la necessità di garantire la funzionalità degli uffici, favoriscano la migliore conciliazione tra tempi di lavoro e tempi di vita (orario flessibile, lavoro agile, congedi parentali, mappatura e valorizzazione delle competenze professionali, misure che favoriscano il reinserimento del personale assente dal lavoro per lunghi periodi per maternità, etc.);

(3) garantire condizioni di lavoro che rispettino la dignità e la libertà delle persone, assicurando un ambiente di lavoro sicuro, sereno e caratterizzato da relazioni interpersonali improntate al massimo rispetto della persona e alla correttezza dei comportamenti, con esclusione di qualsiasi forma di discriminazione e di violenza morale o psichica per il personale;

(4) promuovere una cultura organizzativa basata sull'inclusione e la conciliazione/condivisione tra vita privata e familiare e vita lavorativa (Legge n° 81/2017 e art. 14 della Legge n° 124/2015 e successiva Direttiva del Presidente del Consiglio dei Ministri del 1.06.2017, Legge n° 4/2021 di ratifica della Convenzione ILO) attraverso le leve della formazione e sensibilizzazione mediante interventi formativi generali rivolti a tutto il personale e interventi specifici rivolti ai componenti del C.U.G.

(5) promuovere la cultura di genere attraverso le leve della formazione e sensibilizzazione mediante interventi formativi generali rivolti a tutto il personale e interventi specifici rivolti ai componenti del C.U.G.

Per il raggiungimento di tali obiettivi, sono confermate anche per il triennio 2024-2026 le **azioni positive di seguito illustrate**. Si tratta, infatti, di azioni dal carattere continuativo, che devono sempre essere attuate dall'Amministrazione - di concerto con tutti gli altri attori a vario titolo eventualmente coinvolti - a garanzia del consolidamento di una cultura organizzativa basata sul rispetto della dignità della persona.

- **Obiettivo n. 1** - Consolidare un contesto lavorativo caratterizzato dalla garanzia di effettiva parità e pari opportunità nell'accesso al lavoro, nella progressione di carriera, nella vita lavorativa e nella formazione professionale

Azione positiva 1 - Garantire, in conformità alla normativa di riferimento, la parità di genere nelle commissioni esaminatrici delle procedure selettive, nonché l'assenza di discriminazioni di genere nei bandi di concorso e nelle prove concorsuali

Azione positiva 2 - Garantire pari opportunità di carriera e di sviluppo professionale ai lavoratori e alle lavoratrici, nel rispetto delle disposizioni normative e contrattuali di riferimento e compatibilmente con le disponibilità finanziarie dell'Agenzia

Azione positiva 3 - Organizzare percorsi di formazione e aggiornamento professionale rivolti a tutti i lavoratori e le lavoratrici, senza discriminazioni di genere e secondo modalità atte a favorire la partecipazione di tutti i dipendenti, consentendo la conciliazione tra vita professionale e vita familiare (anche mediante il ricorso a modalità formative in videoconferenza ed e-learning)

Azione positiva 4 - Monitorare la situazione del personale con riferimento a tutti gli aspetti di cui all'allegato 1 della Direttiva n. 2/2019 del 26.06.2019 e alle Linee Guida del 7.10.2022, al fine di verificare la perdurante assenza di discriminazioni di genere, anche alla luce delle nuove assunzioni alle quali l'Agenzia sta procedendo

- **Obiettivo n. 2** - Promuovere una organizzazione del lavoro che sia progettata e strutturata con modalità che garantiscano il benessere organizzativo e l'assenza di qualsiasi forma di discriminazione e che, ferma restando la necessità di garantire la funzionalità degli uffici, favoriscano la migliore conciliazione tra tempi di lavoro e tempi di vita

Azione positiva 1 - Favorire il lavoro agile quale una delle modalità di svolgimento della prestazione lavorativa e programmarne lo sviluppo secondo una debita pianificazione nell'ambito dell'apposita sottosezione del P.I.A.O.

Azione positiva 2 - Introdurre un osservatorio sull'esperienza del lavoro agile e dell'impatto di genere, mediante un questionario dedicato sui vari aspetti coinvolti da tale modalità di svolgimento della prestazione lavorativa, con particolare attenzione al tema dell'equilibrio di genere e della conciliazione tra impegni lavorativi e di vita personale e familiare

Azione positiva 3 - Effettuare indagini annuali sulla situazione del personale dell'Agenzia, che consentano di acquisire una sempre maggiore conoscenza delle condizioni ed esigenze professionali e personali dei lavoratori e delle lavoratrici, al fine di verificare la necessità e fattibilità di interventi volti a garantire una migliore conciliazione tra tempi di lavoro e tempi di vita (orario flessibile, part-time, banca delle ore, misure volte a favorire il reinserimento del personale assente dal lavoro per lunghi periodi, congedi parentali, etc.)

- **Obiettivo n. 3** - Garantire condizioni di lavoro che rispettino la dignità e la libertà delle persone, assicurando un ambiente di lavoro sicuro, sereno e caratterizzato da relazioni interpersonali improntate al massimo rispetto della persona e alla correttezza dei comportamenti, con esclusione di qualsiasi forma di discriminazione e di violenza morale o psichica per il personale

Azione positiva 1 - Effettuare indagini annuali finalizzate a rilevare il grado di benessere organizzativo percepito dai dipendenti dell’Agenzia su tutte le dimensioni che determinano la qualità della vita e delle relazioni nei luoghi di lavoro

Azione positiva 2 - Analizzare i risultati delle indagini sul benessere organizzativo al fine di individuare le eventuali criticità emerse e adottare un piano di interventi volti al superamento/miglioramento di tali criticità

- **Obiettivo n. 4** - Promuovere una cultura organizzativa basata sull’inclusione e la conciliazione/condivisione tra vita privata e familiare e vita lavorativa (Legge n° 81/2017 e art. 14 della Legge n° 124/2015 e successiva Direttiva del Presidente del Consiglio dei Ministri del 1.06.2017, Legge n° 4/2021 di ratifica della Convenzione ILO) attraverso le leve della formazione e sensibilizzazione mediante interventi formativi generali rivolti a tutto il personale ed interventi specifici rivolti ai componenti del C.U.G.

Azione positiva 1 - Introdurre percorsi formativi sul lavoro agile (*smart working*)

Azione positiva 2 - Introdurre percorsi formativi di diversity management (disabilità)

Azione positiva 3 - Realizzare interventi di sensibilizzazione, formazione e sostegno sul tema della disabilità

- **Obiettivo n. 5** - Promuovere la cultura di genere e la cultura del “rispetto” attraverso le leve della formazione e sensibilizzazione mediante interventi formativi generali rivolti a tutto il personale ed interventi specifici rivolti ai componenti del C.U.G. e mediante adeguate campagne di informazione, anche continuative, all’interno degli ambienti di lavoro

Sub obiettivi: (1) valorizzare la differenza di genere; (2) sensibilizzare il personale sul tema delle violenze, molestie e molestie sessuali; (3) sensibilizzare e formare il personale sul tema del contrasto alle discriminazioni di genere sul luogo di lavoro

Azione positiva 1 - Introdurre percorsi formativi rivolti sia al personale femminile che a quello maschile, di concerto con l’Ufficio della Consigliera Regionale di Parità, sulle discriminazioni di genere sui posti di lavoro

Azione positiva 2 - Predisporre, in collaborazione con il CUG, materiale informativo da divulgare alle lavoratrici e ai lavoratori per sensibilizzare gli stessi sui temi della valorizzazione della cultura di genere

Azione positiva 3 - Introdurre un modulo, nei percorsi di formazione del personale, sul Codice di condotta, sulle Pari Opportunità e sui temi del contrasto alla violenza contro le donne, le molestie e le molestie sessuali (utilizzando anche gli strumenti messi a disposizione dal Dipartimento della Funzione Pubblica, tra cui il corso “Riforma-Mentis” erogato sulla piattaforma Syllabus)

3.5.4 La durata e l'attuazione del documento di pianificazione

Conformemente a quanto disposto dall'art. 6, comma 2, del D.L. n° 80/2021, la presente sottosezione del P.I.A.O., di pianificazione delle azioni finalizzate al pieno rispetto della parità di genere, ha durata triennale 2024-2026 e verrà aggiornata annualmente entro il 31 gennaio di ogni anno.

Essa è pubblicata sul sito web istituzionale dell'A.R.L.A.B. sia nell'apposita sezione della homepage dedicata al C.U.G. che nella sezione "Amministrazione Trasparente" (sottosezione "Altri contenuti/Dati ulteriori").

L'attuazione del presente documento di pianificazione è affidata principalmente all'Area Funzionale "Amministrazione Generale" ed in particolare all'Unità Operativa "Risorse Umane", che operano in costante e stretto raccordo sia con la Direzione Generale dell'Agenzia che con il Comitato Unico di Garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni (C.U.G.) che, infine, per qual che concerne il benessere organizzativo, con il Responsabile del Servizio di Prevenzione e Protezione (R.S.P.P.) di cui al D. Lgs. n° 81/2008 (T.U. in materia di salute e sicurezza nei luoghi di lavoro).

E' ferma intenzione dell'A.R.L.A.B. valorizzare, in particolare, il ruolo ed il contributo del C.U.G. non solo nell'attuazione delle azioni positive definite con il presente documento, ma anche nella definizione ed attuazione della più generale politica di valorizzazione e sviluppo delle risorse umane che l'Agenzia continuerà a promuovere nel triennio di riferimento al fine di migliorare le singole prestazioni lavorative e accrescere la *performance* organizzativa dell'amministrazione nel suo complesso.

Nel periodo di riferimento della presente pianificazione saranno raccolti, presso l'Unità Operativa "Risorse Umane", pareri, consigli, osservazioni, suggerimenti, proposte di soluzioni da parte del personale dipendente dell'Agenzia, della Consigliera di Pari Opportunità, del C.U.G. e delle Organizzazioni Sindacali. Di tali contributi si terrà conto sia al fine di apportare al documento eventuali modifiche e/o integrazioni che si dovessero rendere necessarie e/o opportune sia al fine dell'aggiornamento annuale dello stesso.

Conformemente a quanto previsto dalla Direttiva interministeriale del 04.03.2011 e dalla disciplina regolamentare dell'Agenzia, il monitoraggio e la verifica dell'attuazione delle azioni positive previste nel presente documento spettano al C.U.G. (v., *infra*, la Sezione "Monitoraggio")



SEZIONE 4

“MONITORAGGIO”



4 MONITORAGGIO

Il monitoraggio, con cadenza periodica, delle attività pianificate costituisce un elemento di fondamentale importanza nella logica della pianificazione strategica e, dunque, anche della pianificazione integrata introdotta dal D.L. n° 80/2021.

Come anticipato al precedente paragrafo 2.2.1, solo attraverso una misurazione e valutazione dei risultati raggiunti rispetto a quelli programmati, si possono comprendere, infatti, i fattori (interni ed esterni) che possono aver influito positivamente o negativamente sul grado di raggiungimento degli obiettivi e predisporre gli opportuni interventi correttivi, ivi compresa un'eventuale rimodulazione degli obiettivi stessi.

4.1 SEZIONE “VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE”

4.1.1 Sottosezione “Valore pubblico e performance”

In coerenza con le indicazioni del D.P.C.M. n° 132/2022, il monitoraggio delle sottosezioni di programmazione “Valore Pubblico” e “Performance” avverrà secondo le modalità stabilite dagli artt. 6 e 10, comma 1, lett. b), del D. Lgs. n° 150/2009 e, quindi, secondo le modalità definite nel **Sistema di Misurazione e Valutazione della performance** dell’Agenzia e di cui si è detto al precedente paragrafo 2.2.5 (consultabile nella Sezione “Amministrazione Trasparente/Performance” del sito web istituzionale dell’Agenzia www.agenziaregionalelab.it)

Tale Sistema prevede

➤ una **verifica in corso d’anno**, precisamente entro il mese di luglio di ogni anno, al fine di misurare i risultati, riferibili alle attività oggetto degli obiettivi strategici ed operativi, che sono stati conseguiti nel lasso di tempo considerato, e di verificare le cause di eventuali scostamenti, apportando i conseguenti interventi correttivi, compresa la eventuale riprogrammazione degli obiettivi entro il 30 settembre dell’anno;

➤ una **verifica finale**, al fine di misurare e valutare i risultati, riferibili alle attività oggetto degli obiettivi strategici ed operativi, che sono stati conseguiti nell’anno di riferimento, e di analizzare le cause di eventuali scostamenti, anche ai fini di un’eventuale riprogrammazione degli obiettivi per l’anno successivo;

➤ la **redazione della relazione sulla performance relativa all’attività svolta durante l’anno precedente**, da trasmettere all’Autorità Regionale di Valutazione e Merito-OIV di cui all’art. 3 della L.R. n° 31/2010 per la validazione di cui all’art. 14, comma 4, lett. c), del D. Lgs. n° 150/2009 e la successiva pubblicazione nella sezione “Amministrazione Trasparente/Performance” del sito web istituzionale.

Dal corrente anno, il Sistema prevede anche la **valutazione partecipativa della performance ai sensi degli artt. 8 e 19-bis del D. Lgs. n° 150/2009**, mediante rilevazioni del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi erogati dall’Amministrazione nonché degli utenti interni all’Amministrazione in relazione ai servizi strumentali e di supporto.



4.1.2 Sottosezione “Rischi corruttivi e trasparenza”

In coerenza con le indicazioni del richiamato D.P.C.M. n° 132/2022, il monitoraggio della sottosezione “*Rischi corruttivi e trasparenza*” avverrà a cura del Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (RPCT) dell’A.R.L.A.B., secondo le modalità e i tempi stabiliti, nella stessa sottosezione, sulla base delle indicazioni dell’Autorità Nazionale Anticorruzione (ANAC). L’esito del monitoraggio confluirà nella Relazione annuale del RPCT che verrà pubblicata nella Sezione “Amministrazione Trasparente/Altri contenuti/Prevenzione della Corruzione” del sito web istituzionale dell’Agenzia.

Al monitoraggio effettuato dal RPCT dell’A.R.L.A.B., si aggiungerà quello dell’Autorità regionale per la valutazione e il merito-OIV sull’assolvimento degli obblighi di trasparenza di cui al D. Lgs. n° 33/2013, che verrà effettuato con le modalità e nei tempi stabiliti annualmente dall’ANAC.

4.2 SEZIONE “ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO”

In base al medesimo D.P.C.M. n° 132/2022 il monitoraggio della coerenza, con gli obiettivi di *performance*, delle iniziative di sviluppo organizzativo e del modello di programmazione e gestione strategica delle risorse umane indicati nella Sezione “*Organizzazione e capitale umano*”, sarà effettuato su base triennale dall’**Autorità Regionale Valutazione e Merito di cui all’art. 3 della L.R. n° 31/2010**, secondo le modalità che saranno da questa stabilite e comunicate all’Agenzia.

Analogo monitoraggio sarà effettuato, annualmente, dalla **Direzione Generale dell’A.R.L.A.B.**, in tempo utile per l’aggiornamento annuale del P.I.A.O. e sulla base

- dei dati del monitoraggio delle sottosezioni “*Valore pubblico*” e “*Performance*”, di cui al paragrafo 4.1.1;
- dei dati sullo stato di attuazione delle attività previste nelle sottosezioni “*Lavoro agile*”, “*Piano triennale dei fabbisogni di personale*” e “*Piano triennale della formazione del personale*”, forniti dall’Area Funzionale 1 “Amministrazione Generale”;
- dei dati sulla situazione generale del personale in relazione agli ambiti di attività della sottosezione “*Parità di genere e pari opportunità*”, forniti dall’Area Funzionale 1 secondo le indicazioni contenute nell’allegato 1 della Direttiva n° 2/2019 del 26.06.2019 e nelle “*Linee guida sulla parità di genere nell’organizzazione e gestione del rapporto di lavoro con le pubbliche amministrazioni*” del 7.10.2022;
- della relazione annuale sulla situazione del personale predisposta dal Comitato Unico di Garanzia secondo le indicazioni di cui all’allegato 2 della medesima Direttiva n° 2/2019 del 26.06.2019, nell’ambito delle competenze allo stesso demandate dall’art. 57, comma 3, del D. Lgs. n° 165/2001



ALLEGATI

**ALLEGATI ALLE VARIE
SEZIONI DI PIANIFICAZIONE**



5 ALLEGATI

All. 1 – Obiettivi di valore pubblico e aree strategiche di azione

All. 2 – Albero della *performance*

All. 3 – Pianificazione strategica e programmazione operativa

All. 4 – Quadro di sintesi - per struttura organizzativa di riferimento - degli obiettivi strategici triennali e degli obiettivi operativi e organizzativi annuali, con la descrizione analitica di indicatori, baseline, *target*, fonte dei dati, azioni e risorse interessate

All. 5 – Sottosezione di programmazione “Rischi corruttivi e Trasparenza”

All. 6 – Analisi quali-quantitativa delle risorse umane

All. 7 – Pianificazione attività di formazione del personale