



Piano integrato di attività
e organizzazione

PIAO

Periodo 2025-2027

Determinazione direttoriale
n. 524 del 14 luglio 2025

Introduzione.....	3
1. Agenzia Piemonte Lavoro e il contesto regionale del mercato del lavoro	5
1.1 L'ente.....	5
1.2 Elementi di contesto socioeconomico.....	8
1.3 Agenzia Piemonte Lavoro e le strategie europee, nazionali e regionali	19
2. Valore pubblico, performance e anticorruzione.....	32
2.1 Valore pubblico.....	32
2.1.1 I compiti di Agenzia Piemonte Lavoro e gli ambiti che generano valore pubblico	32
2.2 Performance.....	34
2.2.1 Gli obiettivi strategici.....	36
2.2.2 Digitalizzazione, semplificazione, pari opportunità e accessibilità	41
2.2.3 Pari opportunità ed equilibrio di genere - piano di azioni positive	48
2.3 Rischi corruttivi e trasparenza	60
2.3.1 Valutazione di impatto del contesto esterno e interno	60
2.3.2 La mappatura dei processi e l'identificazione e valutazione dei rischi corruttivi potenziali e concreti.....	69
2.3.3 Gli obiettivi strategici in materia di prevenzione della corruzione e della trasparenza ed il collegamento con il Piano della Performance.....	73
2.3.4 Identificazione e valutazione dei rischi corruttivi, potenziali e concreti	74
2.3.5 Le misure organizzative per il trattamento del rischio: generali e specifiche.....	79
2.3.6 Il monitoraggio sull'idoneità e sull'attuazione delle misure	85
2.3.7 La programmazione dell'attuazione della trasparenza	86
3. Organizzazione e capitale umano	88
3.1 Struttura organizzativa	88
3.2 Organizzazione del lavoro agile	99
3.3. Piano triennale dei fabbisogni di personale (PTFP).....	107
3.3.1 Rappresentazione della consistenza di personale al 01.01.2025 - Dotazione Organica	108
3.3.2 Programmazione strategica delle risorse umane.....	114
3.4 Formazione del personale	126
4. Monitoraggio	145
4.1 Monitoraggio della performance	145
4.2 Monitoraggio customer satisfaction	146
4.3 Monitoraggio rischi corruttivi e trasparenza.....	147

Introduzione

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

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

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

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

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

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

Con il PIAO la pubblica amministrazione si dota dunque di un documento unico, strutturalmente organico e sinergico, orientato a generare valore pubblico perseguendo gli obiettivi di seguito elencati:

- minore burocrazia e maggiore semplificazione, per dipendenti, persone e imprese;
- maggiore programmaticità e flessibilità rispetto al modificarsi del contesto di riferimento;
- puntuale definizione degli obiettivi finalizzata alla generazione di valore pubblico e benessere collettivo;
- rafforzamento della capacità di attuazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR).

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

1.1 L'ente

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

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

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

Agenzia Piemonte Lavoro è parte della rete nazionale per le politiche del lavoro da Sviluppo Lavoro Italia (ex Anpal Servizi), dalle strutture regionali per le politiche attive del lavoro, dall'INPS, dall'INAIL, dalle agenzie per il lavoro e dagli altri soggetti autorizzati all'attività di intermediazione, dagli enti di formazione e dal sistema delle Camere di commercio, industria, artigianato e agricoltura, dalle università e dagli altri istituti di scuola secondaria di secondo grado.

Agenzia Piemonte Lavoro ha sede legale e amministrativa a Torino, ed esercita le sue funzioni, oltre che attraverso i servizi erogati presso la sede centrale, anche attraverso le proprie strutture territoriali denominate Centri per l'impiego.

lavoro. L'articolo 8 della citata legge ha sancito la definitiva attribuzione della gestione e coordinamento dei Centri per l'impiego, definiti esplicitamente "strutture periferiche territoriali" di Agenzia Piemonte Lavoro.

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

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

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

1.2 Elementi di contesto socioeconomico

Demografia e territorio

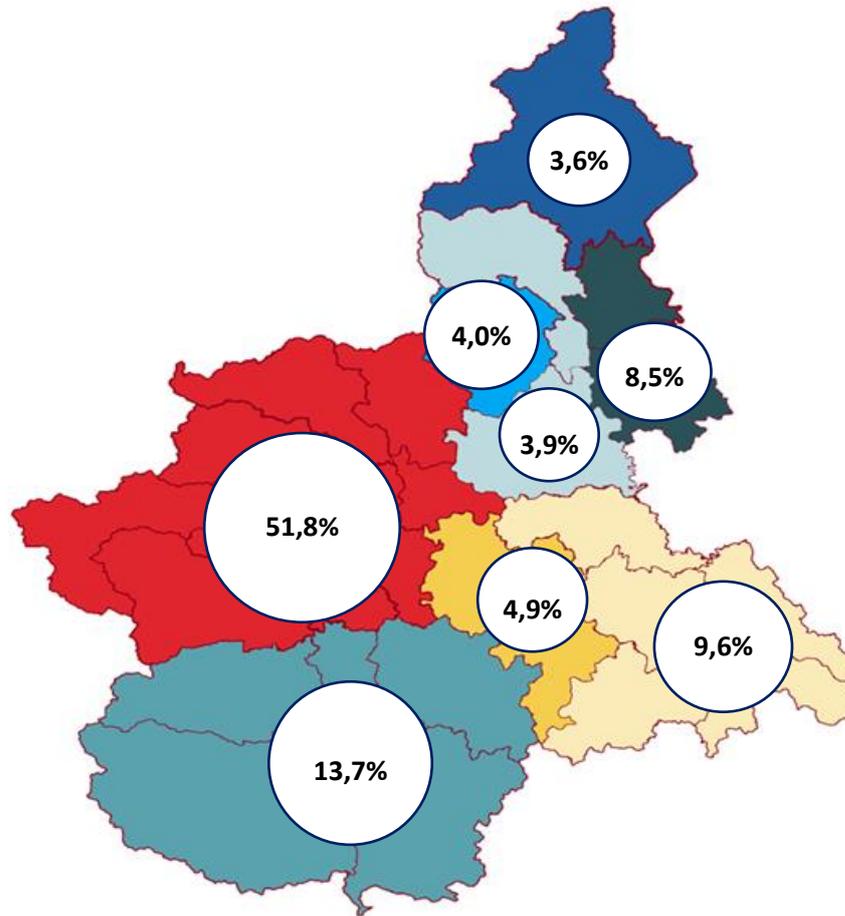


Figura 2: la distribuzione percentuale nelle province del Piemonte

A fine giugno 2024 il Piemonte conta 4.251.339 residenti, distribuiti in 1.180 comuni che non subiscono modifiche di carattere amministrativo rispetto all'anno precedente; la densità abitativa media è pari 171 abitanti per chilometro quadrato.

Rispetto al primo semestre del 2023, si rileva una lieve diminuzione di 2.108 unità, trainata da residenti di genere femminile (-5.659), solo parzialmente compensata dalla componente maschile che incrementa di 3.551 persone. (Tabella 1).



Grafico 1: Andamento della popolazione residente, 2014-2024, Piemonte

Fonte: Elaborazione Apl su dati Istat

In generale, le serie storiche mostrano una significativa contrazione delle nascite (-10,6% tra il primo semestre 2024 e quello del 2023) che sta interessando in misura crescente anche la popolazione con cittadinanza straniera; ciononostante nel corso degli ultimi quattro anni la popolazione residente tende verso una complessiva stabilizzazione. (Grafico 1)

	Popolazione residente			Natalità	
	30 giugno 2024	Saldo I SEM 24/23	Var % I SEM 24/23	30 giugno 2024	Var % I SEM 24/23
Maschi	2.079.172	3.551	0,2%	938	-15,0%
Femmine	2.172.167	-5.659	-0,3%	967	-5,9%
Totale	4.251.339	-2.108	0,0%	1.905	-10,6%

Tabella 1: Popolazione residente e natalità, I semestre 2023 e 2024, Piemonte

Fonte: elaborazione Apl su dati demo.istat.it

Provincia	30 giugno 2024	Variazione % rispetto al 30 giugno 2023
AL	406.583	0,1%
AT	207.470	-0,2%
BI	168.400	-0,2%
CN	581.615	0,1%
NO	363.919	0,2%
TO	2.204.056	-0,1%
VCO	153.464	-0,3%
VC	165.832	0,0%
Tot Piemonte	4.251.339	0,0%

Tabella 2: Popolazione residente per provincia, I semestre 2024, variazione percentuale col primo semestre 2023, Piemonte

Fonte: elaborazione Apl su dati demo.istat.it

Economia e imprese

Nella prima metà del 2024 la crescita dell'economia piemontese è stata molto contenuta, soprattutto a causa dell'andamento negativo dell'attività manifatturiera, parzialmente compensata da quello positivo del settore dei servizi.

In particolare, la produzione industriale si è contratta in misura significativa e in modo più accentuato rispetto alla media nazionale. La dinamica è riconducibile soprattutto al comparto automotive, che ha risentito anche del forte calo della domanda estera, in particolare di quella tedesca. ¹

Nel terziario l'attività ha continuato a crescere, più intensamente nei servizi a maggiore contenuto tecnologico e in quelli turistico-ristorativi.

Nelle costruzioni, alla riduzione dei lavori di riqualificazione connessi alle agevolazioni fiscali nell'edilizia² si è contrapposto l'incremento dell'attività nei cantieri delle opere finanziate dal PNRR, il cui stato di avanzamento è superiore alla media del Paese.

Mercato del lavoro

Secondo la Rilevazione sulle forze di lavoro (RFL) dell'Istat, al primo semestre 2024 il tasso di occupazione delle persone tra i 15 e i 64 anni risulta pari al 69,5%, un punto e mezzo percentuale rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente.

Nel secondo trimestre 2024 anche la partecipazione al mercato del lavoro sale e il tasso di attività raggiunge il 73,8%. Allo stesso tempo, però, aumenta il tasso di disoccupazione che registra un incremento dello 0,3 punti percentuali (Tabella 3).

PERIODI	Tasso di occupazione ³	Tasso di disoccupazione ⁴	Tasso di attività ⁵
2023 2° trim.	68,0 %	5,5 %	71,9 %
2024 2° trim.	69,5 %	5,8 %	73,8 %

Tabella 3: Indicatori Forze di lavoro, II e III e trimestre 2023 e II trimestre 2024, Piemonte

Fonte: elaborazione Apl su dati RFL ISTAT

¹ Fonte: [Banca d'Italia - N. 23 - L'economia del Piemonte](#)

² Decreto-legge n.34 del 2020 (Decreto Rilancio)

³ Dati riferiti alla popolazione di età compresa tra 15 e 64 anni

⁴ Dati riferiti alla popolazione di età compresa tra 15 e 64 anni

⁵ Dati riferiti alla popolazione di età compresa tra 15 e 64 anni

Dall'analisi dei dati amministrativi estratti dalle Comunicazioni obbligatorie dei contratti di lavoro subordinato e parasubordinato, nel primo semestre del 2024 i contratti flessibili crescono del 3,8% rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente. I contratti stabili, invece, mostrano una flessione del -5,6% (grafico 5).⁶

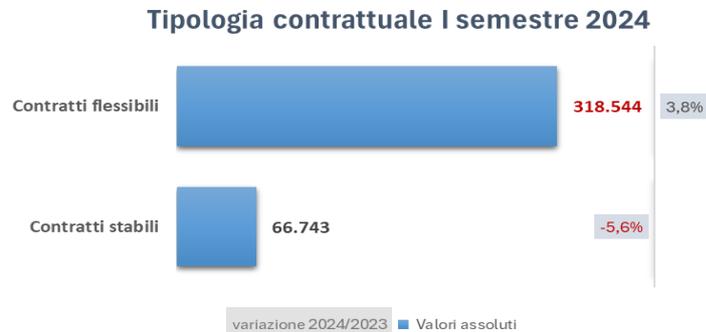


Grafico 2: Attivazioni per tipologia contrattuale, valori assoluti I semestre 2024 e variazione percentuale 2024/2023, Piemonte

Fonte: elaborazione Apl su dati SILP

In generale, le attivazioni dei contratti riportano un aumento del +2,2% (grafico 3), ma i saldi tra attivazioni e cessazioni di rapporti di lavoro sono più contenuti nel primo semestre 2024 rispetto allo stesso periodo del 2023. (grafico 4).



Grafico 3: Attivazioni per genere, 2023-2024, Piemonte

Fonte: elaborazione Apl su dati SILP

⁶ Per stabili si intendono i contratti di lavoro subordinato a tempo indeterminato e di apprendistato. Tutti gli altri contratti sono da considerare flessibili.

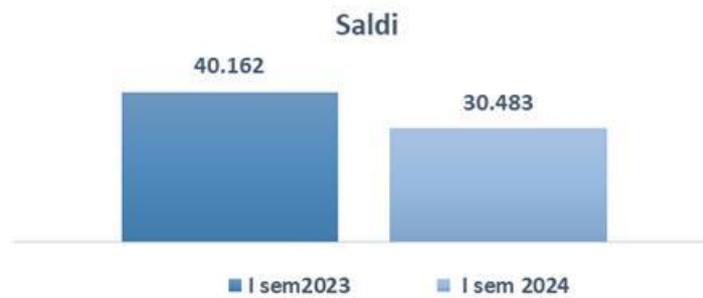


Grafico 4: Attivazioni per genere, 2023-2024, Piemonte

Fonte: elaborazione Apl su dati SILP

Questi dati sui flussi contrattuali riflettono dinamiche simili a quelle del tessuto imprenditoriale illustrate nella precedente sezione: si evidenzia una contrazione delle attivazioni nei macrosettori del Commercio, delle Costruzioni e, in particolar modo, dell'Industria, mentre Alloggio e ristorazione, Agricoltura e Servizi registrano un incremento (grafico 5).



Grafico 5: Attivazioni per attività economiche, valori assoluti I semestre 2024

e variazione percentuale 2024/2023, Piemonte

Fonte: elaborazione Apl su dati SILP

Previsioni assunzionali e mismatch

Le imprese continuano a segnalare difficoltà nella ricerca di personale: secondo i dati di Excelsior Unioncamere - Ministero del Lavoro e delle politiche sociali - a giugno del 2024 il mismatch regionale rilevato equivale al 50,0% delle assunzioni programmate contro il 47,2% dello stesso periodo del 2023.

Provincia	Mismatch	Entrate previste*	Var trimestre apr-giu 2024/2023	Attivazioni effettive Il trimestre 2024*	Confronto tra previsioni

					assunzionali e attivazioni
AL	51,5%	8.370	70	11.201	33,8%
AT	59,5%	3.200	240	4.516	41,1%
BI	59,6%	3.010	70	3.940	30,9%
CN	55,5%	12.640	1.550	18.122	43,4%
NO	47,1%	8.090	-50	12.550	55,1%
TO	51,8%	46.480	4.140	65.387	40,7%
VCO	43,8%	4.110	120	5.522	34,4%
VC	52,4%	3.290	440	4.714	43,3%
Piemonte	50,0%	89.180	6.570	125.952	41,2%

**al netto dell'Agricoltura e dei contratti inferiori a 20 giorni*

Tabella 4: Mismatch per province, giugno 2024 - entrate previste aprile-giugno 2024, variazione rispetto stesso trimestre 2023, Piemonte

Fonte: elaborazione Apl su Excelsior- UnionCamere

Tra le province che registrano un mismatch superiore alla media regionale, Torino assorbe la maggioranza degli ingressi nel mercato del lavoro, con una variazione positiva (4.140) rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente. Discreto invece, è il comportamento della provincia di Cuneo che rispetto allo stesso periodo del 2023 ha previsto un aumento delle entrate di 1.550 unità. Il mismatch rimane contenuto rispetto alla media piemontese a Novara con 8.090 entrate previste, 50 in meno rispetto al II trimestre del 2023, e Vercelli dove si prevede un incremento di 440 unità. Dal confronto con il fabbisogno assunzionale previsionale, rilevato tra aprile e giugno 2024, e le attivazioni dei contratti subordinati e parasubordinati sottoscritti, riferiti al medesimo periodo, si evidenzia che queste ultime superano le previsioni del 41,2% a livello regionale. Le province di Cuneo (43,4%), Novara (55,1%) e Vercelli (43,3%) restituiscono risultati maggiori alla media regionale. Le altre province mostrano sempre un valore superiore rispetto al valore atteso, ma inferiore alla media regionale (tabella 4).

Le entrate previste si concentrano principalmente nei Servizi alle imprese: questo settore sarà il più dinamico, seguito dall'Industria e Public utilities e dai servizi di Alloggio e ristorazione.

La crescente digitalizzazione del mercato del lavoro richiederà sempre più figure professionali specializzate in tecnologie innovative, come Data Scientist e Cyber Security Expert.⁷

⁷ Fonte: Excelsior- UnionCamere

Settore	Entrate previste aprile-giugno 2024
Industria manifatturiera e Public utilities	21.700
Costruzioni	7.680
Commercio	12.300
Servizi di alloggio e ristorazione; servizi turistici	14.120
Servizi alle imprese	22.170
Servizi alle persone	11.220
Totale	89.190

Tabella 5: Entrate previste per settore, aprile-giugno 2024, Piemonte

Fonte: elaborazione Apl su dati Excelsior- UnionCamere

Politiche passive del lavoro

Ore di Cassa Integrazione Guadagni ⁸			
	Giugno 2023	Giugno 2024	Variazione percentuale
+Ordinaria	18.476.809	25.092.466	35,8%
+Straordinaria	10.280.941	9.494.530	-7,6%
+Deroga	260	22.604	8.593,8%
Totale	28.758.010	34.609.600	20,3%

Tabella 6: Cassa Integrazione Guadagni giugno 2023 - 2024,

valori assoluti e variazione percentuale Piemonte

Fonte: elaborazione Apl su dati INPS

Nel mese di giugno del 2024 aumenta del 20,3% il ricorso agli ammortizzatori sociali in costanza di rapporto di lavoro. Tra gli interventi a sostegno del reddito predomina la Cassa Integrazione Guadagni riconosciuta ai lavoratori subordinati con un'effettiva anzianità di servizio di almeno 30 giorni alla data di presentazione della domanda.

Le congiunture economiche negative che hanno coinvolto le attività economiche regionali hanno indotto ad una riorganizzazione dell'organico riducendo le ore di lavoro.⁹

⁸ [Osservatori statistici](#)

⁹ La parte di reddito che i lavoratori vedono decurtato a seguito della diminuzione della produzione viene integrata dallo Stato. Il comma 170 dell'articolo 1 della legge di Bilancio 2024 destina risorse per un importo pari a 70 milioni di euro,

Tra gennaio e giugno 2024 cresce significativamente la richiesta da parte delle aziende soprattutto per la cassa integrazione ordinaria (+35,8%), ripresa a salire dalla crisi pandemica, coinvolgendo i settori dell'industria manifatturiera e delle costruzioni.

Cala invece del 7,6% la richiesta di cassa straordinaria a cui l'azienda ricorre per fronteggiare processi di ristrutturazione determinati dal cambiamento di tecnologie, o di riorganizzazione e riconversione dell'attività.

Politiche attive del lavoro

Nel primo semestre del 2024 il flusso delle persone disponibili al lavoro ai sensi dell'art. 19 del Dlgs 150/2015, che hanno reso una Dichiarazione di immediata disponibilità ai Centri per l'impiego, conta 113.506 unità in totale e mostra un incremento tendenziale dell'1,9% (grafico 6), registrato in particolar modo tra persone di genere maschile.



Grafico 6: Disponibili al lavoro per genere, I semestre 2024 e variazione percentuale 2024/2023, Piemonte

Fonte: Elaborazione Apl su dati Silp

Si ipotizza che questo fenomeno sia innescato sia dal decremento occupazionale di Industria e Costruzioni, (grafico 5), sia all'attrattività delle politiche attive del lavoro come il Programma Garanzia Occupabilità Lavoratori (GOL), che incentivano la propensione delle persone disoccupate verso la ricerca di un impiego.

Nel periodo in esame, il flusso dei partecipanti a questa misura strategica del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR), raggiunge 41.926 persone disoccupate appartenenti, in particolare, ad alcuni target specifici che al primo semestre 2024 mostrano la seguente incidenza: donne (52,4%), disoccupati di lungo periodo (25,3%), persone con disabilità (5,1%), giovani sotto i 30 anni (29,3%) e lavoratori over 55 (16,8%), percettori di ammortizzatori sociali Naspì e Dis-Coll (54,9%).

a valere sul Fondo sociale per occupazione e formazione, per la prosecuzione dei trattamenti di sostegno al reddito (integrazione salariale straordinaria e mobilità in deroga) in favore dei lavoratori dipendenti da imprese operanti in aree di crisi industriale complessa. Le citate risorse – finalizzate al completamento dei piani di recupero occupazione di cui all'articolo 44, comma 11-bis, del D.lgs n. 148/2015 - saranno ripartite tra le Regioni interessate con decreto del Ministro del Lavoro e delle politiche sociali, di concerto con il Ministro dell'Economia e delle finanze.

Rispetto ai primi sei mesi del 2023, i flussi registrano un incremento del 9,7%, trainato dal target dei giovani (+23,0%) e degli uomini (+22,6%) (tabella 7).

Situazione anagrafica	I sem 2023		I sem 2024		2024/2023
	Valori assoluti	Incidenza percentuale	Valori assoluti	Incidenza percentuale	Variatione percentuale
Femmine	20.892	56,2%	21.975	52,4%	5,2%
Maschi	16.264	43,8%	19.942	47,6%	22,6%
Fino a 29 anni	9.990	26,9%	12.283	29,3%	23,0%
55 anni e oltre	6.592	17,7%	7.057	16,8%	7,1%
ITA	27.484	74,0%	29.016	69,2%	5,6%
UE	2.757	7,4%	2.933	7,0%	6,4%
EXTRAUE	6.915	18,6%	9.968	23,8%	44,2%
Fino a licenza Media	19.176	57,0%	21.438	56,8%	11,8%
Fino a Diploma	14.404	42,9%	16.245	43,1%	12,8%
Oltre il diploma	3.576	10,6%	4.234	11,2%	18,4%

Tabella 7: Flusso prese in carico, Gol - I semestre 2023 - 2024,

valori assoluti e variazione percentuale Piemonte

Fonte: Elaborazione Apl su dati Silp

Il programma GOL si articola in cinque percorsi principali:

- reinserimento lavorativo: per individui più vicini al mercato del lavoro, con un'incidenza del 49,8%, ma un incremento contenuto rispetto al primo semestre 2023 (+3,1%)
- upskilling: aggiornamento per lavoratori con competenze spendibili, ma che necessitano di un aggiornamento, l'unico percorso che riporta una diminuzione del 4,9%;
- reskilling: riqualificazione per lavoratori con competenze non adeguate, che registra un incremento importante pari al 31,7% rispetto al I semestre 2023;
- lavoro e inclusione: supporto per individui con bisogni complessi, che riporta un incremento del 136,7% e incide per il 12,7% sul totale.



Grafico 7: Percorsi GOL I semestre 2024 e variazione percentuale 2024/2023, Piemonte

Fonte: Elaborazione APL su dati Silp

Tra la fine del 2023 e l'inizio del 2024 al programma GOL si affiancano anche altre due misure strategiche di inclusione e lavoro.

A partire da settembre del 2023, per le persone tra i 18 e i 59 anni ritenute occupabili, ma in condizione di disagio economico, è stato introdotto il Supporto per la formazione e il lavoro (SFL), un'indennità in somma fissa di 350 euro mensili per un massimo di dodici mensilità, non rinnovabile e condizionata all'adesione a programmi formativi o a progetti utili per la collettività.

Dal 1° gennaio 2024, con l'abolizione del Reddito di cittadinanza (RdC) e della pensione di cittadinanza, è entrato in vigore l'Assegno di Inclusione (AdI),¹⁰ come misura nazionale di contrasto alla povertà. I requisiti di accesso al sostegno sono complessivamente più restrittivi rispetto al RdC, con l'eccezione di quelli relativi al tempo minimo di residenza in Italia per le famiglie straniere.

I dati di stock monitorati da Agenzia Piemonte Lavoro al 30 giugno fotografano le persone beneficiarie di SFL che, per ricevere il sostegno, devono attivarsi alla partecipazione di percorsi orientativi e/o formativi e le persone beneficiarie di ADI che, a seguito del colloquio con i servizi sociali, hanno attivato un percorso di politiche attive del lavoro che, in questo caso, è facoltativo. (tabella 8).

	stock al 30 giugno 2024
Sfl	5.156
AdI	623

Tabella 8: AdI e Sfl - Stock I semestre 2024, Piemonte

Fonte: Elaborazione Apl su dati Silp

¹⁰ DL 48/2023, convertito con modificazioni dalla L 85/2023. Per maggiori dettagli, cfr. il capitolo 5 nella [Relazione annuale](#) sul 2023

Servizi Erogati dai Centri per l'impiego

I servizi erogati a cittadini e imprese da Agenzia Piemonte Lavoro attraverso i Centri per l'impiego comprendono tutti i Livelli Essenziali delle Prestazioni (LEP) e gli interventi di politica attiva (misure, progetti, protocolli) ad essi collegati, in un'ottica di attivazione dell'utente mirata all'incremento dell'occupabilità.



Grafico 8: Servizi alla persona - I semestre 2024 e variazione percentuale 2024/2023, Piemonte

Fonte: Elaborazione Apl su dati Silp

I Servizi alla persona vedono una crescita sia del numero dei servizi erogati sia delle persone servite (grafico 8). Contestualmente cresce il numero di servizi erogati pro capite, che passa da 3,8 del primo semestre del 2023 al 4,0 dello stesso periodo del 2024.

Questi valori si dimostrano coerenti con l'aumento di assessment registrati nell'ambito del Programma GOL.



Grafico 9: Servizi alle aziende - I semestre 2024 e variazione percentuale 2024/2023, Piemonte

Grazie ad una sinergia più capillare tra Centri per l'impiego e il tessuto datoriale piemontese, cresce il numero di aziende servite rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente. A queste viene erogato un maggior numero di servizi.

Il rapporto tra aziende e servizi erogati rimane sostanzialmente invariato tra il primo semestre 2024 (2,8) e il corrispondente dell'anno precedente (2,7).

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

Il 2025 è un anno cruciale per le diversificate policy (piuttosto "politiche") e misure adottate nel quadro dei finanziamenti europei, nazionali e regionali. Esso si caratterizza, infatti, per essere l'anno del riesame di metà programmazione dei fondi della politica di coesione (FSE+, FESR) da parte della CE, nonché per essere quello di previsione della chiusura di alcuni interventi del PNRR.

La Commissione europea, con le Raccomandazioni specifiche per l'Italia adottate nel 2024, ha fornito agli Stati membri orientamenti in vista di questi adempimenti e *deadlines*, focalizzandosi sulle sfide chiave ancora da presidiare e affrontare (transizione verde e digitale, rafforzamento della capacità amministrativa, investimenti in ricerca e innovazione, potenziamento delle competenze, definizione di una strategia industriale e di sviluppo) con i diversi strumenti di finanziamento a disposizione.

Assumono particolare rilievo nell'ambito di azione di Agenzia Piemonte Lavoro le risultanze emerse dalle analisi della CE su occupazione, competenze e sfide sociali e che dovranno essere prese in debito conto dai principali fondi di riferimento (in particolare mediante l'azione del FSE+ combinata a quella del PNRR). Con riferimento agli orientamenti per l'occupazione, la CE ha richiamato l'attenzione in particolare su azioni volte a: affrontare le carenze di competenze e di manodopera e migliorare le competenze di base e digitali; ridurre il numero di giovani che non hanno un lavoro, né seguono un percorso scolastico o formativo (NEET) attraverso un sistema di istruzione più efficace e politiche attive del mercato del lavoro più mirate; sostenere le donne nella ricerca di un'occupazione aumentando l'offerta di servizi di assistenza all'infanzia di qualità e a prezzi accessibili.

Tali indicazioni dovranno guidare l'implementazione delle principali linee di finanziamento che investono sul territorio piemontese e che richiedono, anche ad Apl, un apporto sinergico. Tra queste va menzionato, innanzitutto, il **Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR)** istituito in ottemperanza al Reg. (UE) 2021/241, approvato il 13 luglio del 2021 e successivamente modificato dall'Italia e approvato dal Consiglio dell'Unione Europea in data 8 dicembre 2023. Le modifiche riguardano, *inter alia*, l'ammontare totale del finanziamento (che, a fronte degli originari 191,5 miliardi di euro, ora ammonta a 194,4 miliardi di euro) e l'aggiunta di una nuova Missione rispetto alle sei originariamente previste, dedicata a REPowerEU¹¹.

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

Delle suddette sette Missioni, quella destinata a impattare direttamente sul mercato del lavoro è la Missione 5 (“Inclusione e coesione”, finalizzata a dare piena attuazione al modello di politiche attive del lavoro delineato con il D.Lgs. 150/2015), attraverso la costruzione di percorsi personalizzati a supporto dell’inserimento o reinserimento lavorativo delle persone prive di occupazione o di lavoratori con redditi inferiori alla soglia di povertà. Le linee di intervento strategicamente più rilevanti contemplate dal PNRR sono:

- l’istituzione del Programma nazionale per la Garanzia di Occupabilità dei Lavoratori (GOL), che prevede una sostanziale riforma del sistema delle politiche attive del lavoro, che vede i Centri per l’impiego come attori centrali;
- l’adozione del Piano nazionale nuove competenze – nonché la contestuale erogazione di programmi di formazione per le persone disoccupate prese in carico dai Centri per l’impiego – e il consolidamento del sistema stesso della formazione professionale;
- il rafforzamento dei Centri per l’impiego, al fine di rinnovare la rete nazionale dei servizi per il lavoro, migliorare l’integrazione tra sistemi informativi regionali e nazionali, aumentare la prossimità ai cittadini e la capillarità nei territori, favorire l’integrazione con il sistema dell’istruzione e della formazione e introdurre strumenti per l’analisi dei fabbisogni delle competenze e per la certificazione di quest’ultime;
- la definizione di un sistema nazionale di certificazione delle parità di genere, per incentivare e accompagnare le imprese ad adottare scelte adeguate a ridurre, nelle sue molteplici dimensioni, il divario di genere;
- il potenziamento del percorso di formazione duale attraverso l’apprendistato, per promuovere l’occupazione giovanile e l’acquisizione di nuove competenze tecniche e trasversali;
- il potenziamento del servizio civile universale, per spronare più giovani a compiere un percorso di apprendimento non formale.

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

- lo sviluppo e la diffusione di competenze digitali, nonché di forme di partecipazione e di cittadinanza digitale;

- la ricerca e lo sviluppo in ambito di tecnologie satellitari e di economia spaziale;
- il potenziamento del sistema degli incentivi per l’efficientamento energetico degli edifici (il c.d. “Superbonus 110%”);
- l’implementazione di infrastrutture e di sistemi di mobilità sostenibile, il miglioramento dell’accessibilità e della sicurezza delle strade e la sostenibilità ambientale dei porti;
- la valorizzazione del patrimonio culturale e delle aree naturali;
- la tutela della salute, dell’ambiente e del clima e il perseguimento di un modello di ospedale sicuro e sostenibile;
- l’animazione di iniziative di ricerca di tecnologie e percorsi innovativi in ambito sanitario e assistenziale;
- la costruzione e il miglioramento di padiglioni e spazi appartenenti a strutture penitenziarie per adulti e per minori;
- la stipula di contratti di filiera e distrettuali per i settori agroalimentare, della pesca e dell’acquacoltura, della silvicoltura, della floricoltura e del vivaismo.

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

In tal senso, il Programma Regionale FSE+ 2021-2027 di Regione Piemonte¹² persegue 8 Obiettivi specifici (OS) selezionati tra quelli indicati nell’art.4 del Reg (UE) 2021/1057, riconducibili a 4 aree di policy (Priorità): occupazione, istruzione e formazione, inclusione sociale e occupazione giovanile.

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

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

- per la Priorità Occupazione (OS “a” ESO 4.1; OS “b” ESO 4.2; OS “c” ESO 4.3), quella in cui l’apporto di Agenzia può essere più funzionale in ragione delle tematiche affrontate: servizi e misure di politica attiva del lavoro (compresa la formazione finalizzata all’inserimento sul mercato del lavoro); servizi e contributi per la creazione d’impresa e per il sostegno alle start-up; mobilità transnazionale; rafforzamento delle imprese del terzo settore; ricollocazione e mobilità professionale (compreso l’apprendistato per la ricollocazione); rilevazione dei fabbisogni; rafforzamento dei servizi per l’impiego, in una prospettiva di rete con gli altri attori e servizi di welfare territoriale; sostegno all’occupazione femminile attraverso misure di conciliazione e per la riduzione delle disuguaglianze di genere nell’accesso e permanenza nel mercato del lavoro;
- per la Priorità Istruzione e Formazione (OS “e” ESO 4.5; OS “f” ESO 4.6; OS “g” ESO 4.7): interventi volti alla qualificazione e rafforzamento dei sistemi di orientamento e di formazione professionale; azioni per l’individuazione, validazione e certificazione delle competenze (IVC); percorsi IFTS/ITS; formazione post obbligo non ordinamentale (qualificazioni regionali); formazione continua e permanente;
- per la Priorità Inclusione sociale (OS “h” ESO 4.8; OS “k” ESO 4.11): interventi volti a sostenere l’occupabilità e la cittadinanza attiva di diverse categorie di destinatari (dai disoccupati di lunga durata ai migranti, disabili, altre categorie svantaggiate); interventi finalizzati al rafforzamento del sistema dei servizi socioassistenziali anche attraverso un maggiore coinvolgimento degli attori locali e del Terzo settore;
- per la Priorità Occupazione giovanile (OS “a” ESO 4.1; OS “f” ESO 4.6): l’apprendistato (professionalizzante, per il conseguimento di titoli di istruzione secondaria/terziaria, per la ricerca); l’orientamento; il sostegno a progetti mirati a prevenire e contrastare il fenomeno dei NEET; i percorsi di Istruzione e Formazione Professionale (IeFP) e altre misure di contrasto all’abbandono scolastico.

A queste azioni si aggiungono interventi per il rafforzamento della capacità delle parti sociali e delle organizzazioni della società civile, a valere sugli OS “b” ESO 4.2 e “k” ESO 4.11, attuabili anche con riferimento alle risultanze dell’azione condotta dalla Regione Piemonte nel quadro del progetto PON Governance 2014-2020 in esito al quale la Regione ha proceduto alla costituzione, con DD 453 del 29.8.2024, del “Gruppo di lavoro interdirezionale per la definizione delle linee di integrazione delle politiche di coesione in funzione al dialogo con i territori” che coinvolge, oltre alla Direzione IFL, in relazione ai diversi ambiti di competenza, anche le Direzioni Competitività del sistema regionale, Sanità e Welfare e la collaborazione stabile di Agenzia Piemonte Lavoro.

Affine e, in buona sostanza, complementare al FSE Plus è il Fondo europeo di sviluppo regionale (FESR), dedicato al contrasto del divario tra diversi livelli di sviluppo che sussiste tra le differenti regioni europee e a

favorire il miglioramento delle condizioni di vita nelle aree meno favorite¹³. Il **Programma Regionale (PR) FESR 2021-2027 di Regione Piemonte**, approvato con Decisione di esecuzione della Commissione europea C (2022) n. 7270 del 7 ottobre 2022 (recepita, a sua volta, con deliberazione della Giunta regionale n. 41-5898 del 28 ottobre 2022), prevede quasi 1,5 miliardi di euro per affrontare le grandi sfide per lo sviluppo, coniugando rilancio della competitività e sostenibilità e inclusività della crescita. Il PR FESR si articola in cinque Priorità:

- Priorità I – RSI, competitività e transizione digitale, che promuove azioni di sostegno e di rafforzamento dimensionale, tecnologico e organizzativo delle imprese e della pubblica amministrazione (Obiettivo di policy - OP 1);
- Priorità II – Transizione ecologica e resilienza, che prevede un insieme articolato di interventi rivolti al sistema produttivo e ai soggetti pubblici per promuovere l’espansione dell’utilizzo di tecnologie di teleriscaldamento e di tele-raffrescamento, incentivando l’uso di fonti rinnovabili e/o non inquinanti e tutelando la biodiversità dei territori (Obiettivo di policy - OP 2);
- Priorità III – Mobilità urbana sostenibile, che sponsorizza la mobilità ciclistica quale driver dei sistemi di mobilità urbana del prossimo futuro (Obiettivo di policy - OP 2);
- Priorità IV – Infrastrutture per lo sviluppo delle competenze, che sostiene il potenziamento delle infrastrutture delle istituzioni scolastiche paritarie e degli enti del sistema regionale della formazione che erogano percorsi di istruzione e formazione professionale (Obiettivo di policy - OP 4);
- Priorità V – Coesione e sviluppo territoriale, che stimola interventi per la valorizzazione sostenibile del territorio, per la rigenerazione urbana e per la tutela del patrimonio culturale e naturale (Obiettivo di policy - OP 5).

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

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

Collina e pianura torinese (capofila Comune di Carmagnola), Area metropolitana ovest (capofila Venaria Reale), Area metropolitana sud (capofila Comune di Orbassano), Area metropolitana nord (comune di Unione dei Comuni Nord Est Torino).

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

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

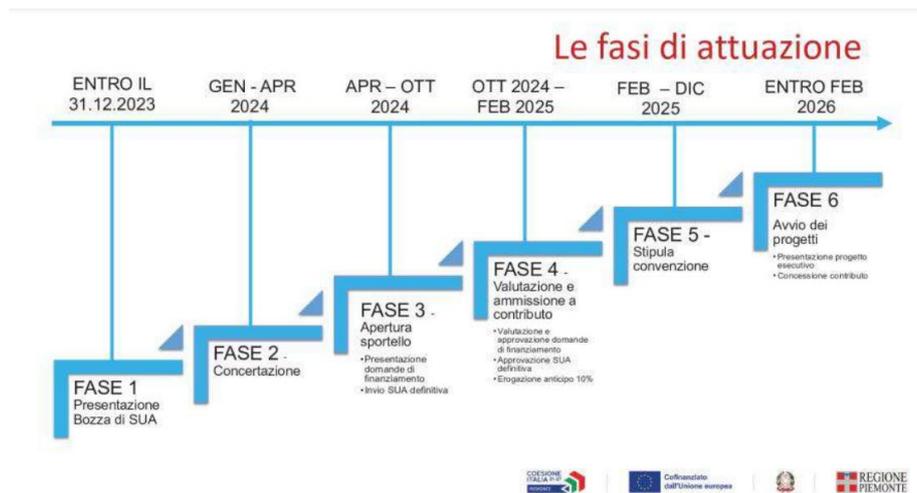


Grafico 10: fasi di attuazione delle strategie SUA

Sempre in ambito del PR FESR 2021-2027 è, infine, ravvisabile un ruolo di Agenzia Piemonte Lavoro nel contesto:

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

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

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

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

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

Obiettivo specifico	Azione
ESO4.11. Migliorare l'accesso paritario e tempestivo a servizi di qualità, sostenibili e a prezzi accessibili, compresi i servizi che promuovono l'accesso agli alloggi e all'assistenza incentrata sulla persona, anche in ambito sanitario; modernizzare i sistemi di protezione sociale, anche promuovendone l'accesso e prestando particolare attenzione ai minori e ai gruppi svantaggiati; migliorare l'accessibilità l'efficacia e la resilienza dei sistemi sanitari e dei servizi di assistenza di lunga durata, anche per le persone con disabilità (FSE+)	4.4.11.2 Sostegno all'attivazione e coinvolgimento del Terzo settore e della comunità in nuovi servizi
ESO4.12. Promuovere l'integrazione sociale delle persone a rischio di povertà o di esclusione sociale, compresi gli indigenti e i bambini (FSE+)	4.4.12.1 Integrazione sociale delle persone a rischio di povertà o di esclusione sociale

Attualmente la Città di Torino sta attuando il proprio Piano Operativo sul territorio nel contesto del PN Metro Plus Città Medie Sud 2021-2027.

Per completezza¹⁴, va infine menzionato il **Fondo Sviluppo e Coesione (FSC) 2021-2027**, strumento finanziario attraverso il quale il Governo italiano (insieme ai succitati fondi europei) dà attuazione alle politiche per lo sviluppo della coesione economica, sociale e territoriale e per contrastare ed eliminare gli squilibri economici e sociali. In merito agli ambiti di intervento, per il periodo 2021-2027, la programmazione FSC raccoglie le sfide poste dalle transizioni verde e digitale e mira ad accompagnare il Paese verso un'economia a zero emissioni nette di carbonio, migliorando le infrastrutture fisiche e digitali perseguendo, al contempo, l'inclusione sociale. Al momento sono stati approvati alcuni interventi finanziati con l'anticipazione delle risorse FSC 2021-2027, che per il Piemonte ammonta a € 132.013.666,35 (cfr. Delibera CIPESS n. 79 del 22/12/2021 di assegnazione delle risorse, rideterminata dalla Delibera CIPESS nr. 16 del 20/07/2023, e Deliberazione della Giunta Regionale 14 giugno 2022, n. 51-5212 di presa d'atto). Tra questi - in ambito istruzione, formazione e lavoro - si segnalano:

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

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

tecnica superiore per € 5.839.000,00;

- programmazione integrata dell’offerta formativa regionale del Sistema di Istruzione e formazione tecnica superiore per € 735.869,00.

Con D.G.R. n. 48-7761 del 20 novembre 2023, rettificata con D.G.R. n. 30-7794 del 27 novembre 2023, la Giunta regionale ha approvato, ai sensi del decreto-legge 124/2023, lo schema di “Accordo per la Coesione”, comprensivo dell’elenco degli interventi, con i relativi cronoprogrammi procedurali e finanziari (quest’ultimi solo per gli interventi a valere sulla quota ordinaria) con durata fino al 31 dicembre 2031, relativo al FSC 2021-2027. L’Accordo è finalizzato a realizzare un programma unitario di interventi sul territorio di Regione Piemonte per lo sviluppo infrastrutturale, economico e sociale del territorio, tramite una strategia di azioni sinergiche e integrate, coordinando e mettendo a sistema le fonti finanziarie europee e nazionali disponibili per la politica di coesione, in un’ottica integrata e coerente con il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR).

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

Gli interventi oggetto del suddetto Accordo, concordati tra il Governo e la Regione Piemonte e finanziabili a valere sull’assegnazione ordinaria FSC 2021-2027, ricadono negli ambiti di intervento:

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

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

Tra i primi provvedimenti di attuazione si segnala la D.G.R. n. 1-8152 del 12 febbraio 2024, integrata con la D.G.R. n. 1-8297 del 18 marzo 2024, che ha approvato:

- la composizione definitiva delle aree territoriali omogenee, elencate nell’Allegato A, parte integrante e sostanziale della deliberazione e rappresentate graficamente come aggregazioni territoriali in dettaglio comunale nell’Allegato B alla medesima;

- la ripartizione delle risorse previste dal FSC 2021-2027, pari a euro 105.000.000,00, per la linea di intervento delle Strategie territoriali d'area omogenea, come da Allegato C, parte integrante e sostanziale della medesima deliberazione;
- le disposizioni e le modalità attuative per il 2024, di cui all'Allegato D.

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

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

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

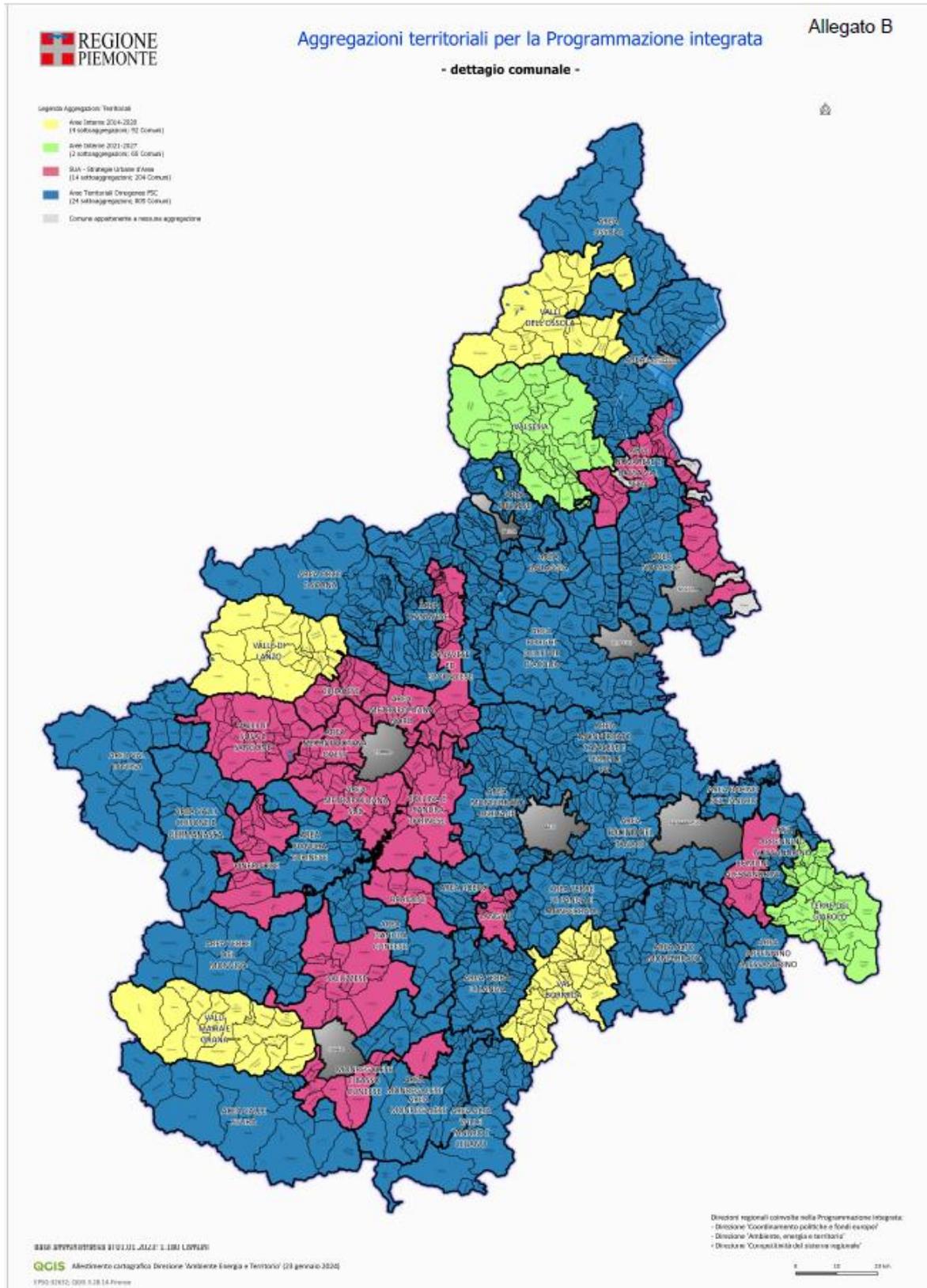


Figura 3: aree territoriali Deliberazione della Giunta Regionale n. 1-8152 del 12 febbraio 2024

L'avviso attuativo delle sopra citate D.G.R. è stato approvato con D.D. n. 54 del 26 marzo 2024, definendo le modalità per l'elaborazione dei Piani di intervento di ciascuna Area Territoriale Omogenea e per la relativa presentazione delle proposte progettuali ai fini della successiva valutazione di ammissibilità e finanziamento a cura della Direzione regionale Coordinamento politiche e fondi europei - Turismo e Sport.

Entro il 30 aprile 2024 sono state presentate le candidature per individuare le Aree Territoriali Omogenee (ATO) e i relativi soggetti capofila. Entro il 30 settembre 2024 sono state presentate i piani degli interventi delle ATO. A seguito della selezione degli interventi sono stati sottoscritti gli Accordi Operativi con la Regione Piemonte, con conclusione degli interventi al 31 dicembre 2028.

Nella tabella 10 l'elenco delle ATO e delle relative dotazioni di risorse oltre che una mappa aggiornata di dette aree.

n°	Aree territoriali omogenee	Risorse per area
1	Area Alta Valle Tanaro e Cebano	2.186.435,00 €
2	Area Alto Monferrato	5.550.063,00 €
3	Area Appennino Alessandrino	3.114.067,00 €
4	Area Bacino del Tanaro	4.727.647,00 €
5	Area Biellese	5.673.151,00 €
6	Area Borghi delle Vie d'Acqua	6.836.100,00 €
7	Area Canavese	8.591.192,00 €
8	Area della Pianura Torinese	3.791.122,00 €
9	Area Laghi	5.907.138,00 €
10	Area Monferrato Casalese e Terre di Po	7.427.746,00 €
11	Area Monferrato Heritage	4.347.749,00 €
12	Area Monregalese	4.098.608,00 €
13	Area Novarese	4.678.868,00 €
14	Area Orco e Soana	3.899.517,00 €
15	Area Ossola	2.571.080,00 €
16	Area Pianura Cuneese	3.548.202,00 €
17	Area Roero	2.622.654,00 €
18	Area Terre di Langa e Monferrato	4.972.738,00 €
19	Area Terre del Monviso	2.773.436,00 €
20	Area Terra di Langa	2.633.375,00 €
21	Area Val di Susa	2.650.745,00 €
22	Area Valle Stura	2.719.743,00 €
23	Area Valli Chisone e Germanasca	1.937.860,00 €
24	Area Baraggia	2.740.763,00 €
Ripartizione risorse aree		100.000.000 €

Tabella 10: elenco ATO e relative risorse stanziare

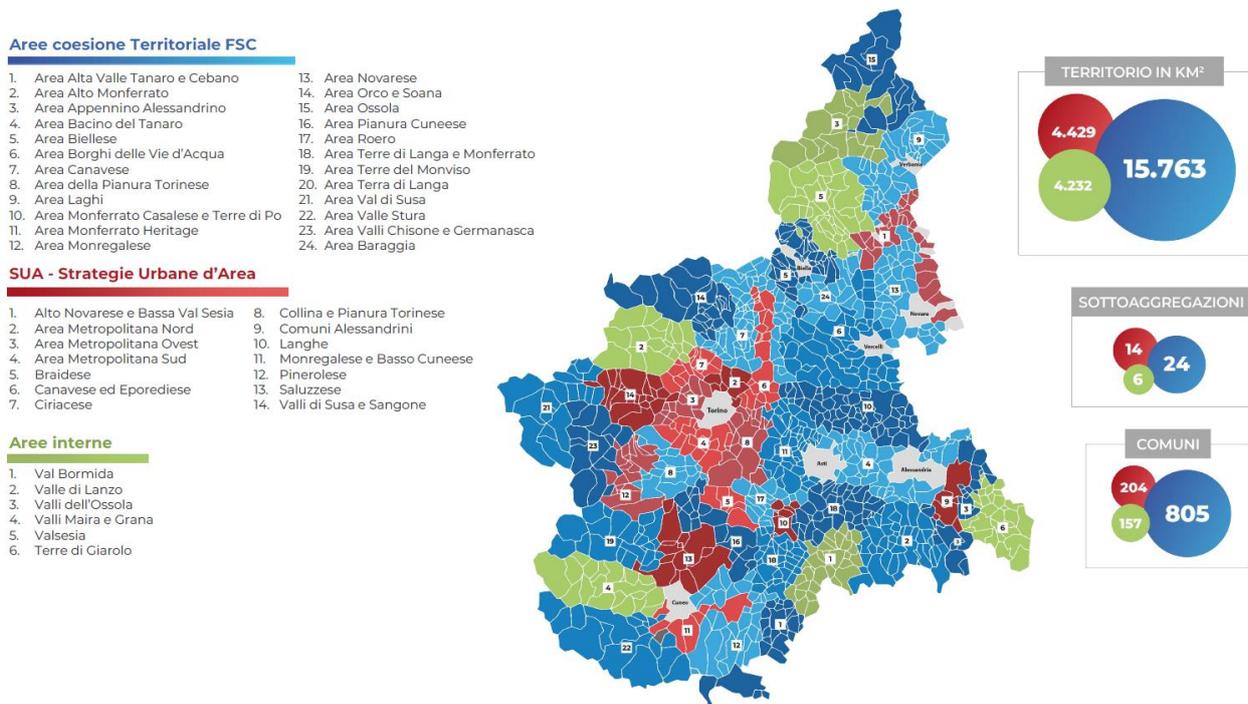


Figura 4: suddivisione del Piemonte in ATO, SUA e aree interne

Complessivamente le risorse FSC 2021-2027 per la Regione Piemonte, al netto dell'anticipazione, ammontano a oltre 694 milioni di euro. L'assegnazione di tali risorse è avvenuta con la delibera CIPESS n. 27 del 23/04/2024 con la quale, contestualmente, si è provveduto a rimodulare le risorse assegnate con delibera CIPESS n. 79 del 2021, come rideterminata dalla delibera n. 16 del 2023, nonché ad aggiornare la lista degli interventi di Regione Piemonte destinatari delle risorse assegnate a titolo di anticipazione.

Conseguentemente, con D.G.R. n. 207 del 27 settembre 2024 la Regione Piemonte ha individuato gli organismi di governance e i responsabili regionali dell'attuazione e dei controlli e, nel rispetto della norma, con la D.D. n. 308 del 7 ottobre 2024, approvato il Sistema di Gestione e Controllo (Si.Ge.Co.) dell'Accordo per la Coesione FSC 2021-2027, ovvero il pacchetto documentale che regola le funzioni, le procedure e gli strumenti per la gestione, il monitoraggio e il controllo degli interventi finanziati con risorse a valere sul Fondo.

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

2. Valore pubblico, performance e anticorruzione

2.1 Valore pubblico

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

Il processo di generazione del valore pubblico – ovvero favorire il benessere di tutta la collettività amministrata (*outcome*) – è strettamente correlato a una gestione strategica del capitale umano e focalizza la sua attenzione sul miglioramento prodotto all'interno degli enti e più nello specifico su quello correlato al benessere organizzativo dei dipendenti. Il valore pubblico non presidia unicamente il “benessere addizionale” che viene prodotto (il “cosa”, logica di breve periodo), ma anche il “come”, allargando la sfera di attenzione alla prospettiva di medio-lungo periodo. L'obiettivo dell'amministrazione non è quello di generare valore pubblico nel qui ed ora, bensì di supportare gli utenti, gli stakeholder e i cittadini nella transizione e nel cambiamento, attraverso specifiche progettualità volte alla semplificazione, alla digitalizzazione, alla piena accessibilità ed alle pari opportunità.

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

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

La principale funzione di Agenzia Piemonte Lavoro consiste nel garantire un'efficace e omogenea erogazione dei servizi per il lavoro nei confronti delle persone disoccupate, sostenerle nel loro percorso di crescita professionale e nella ricerca di un'occupazione, puntando su interventi coerenti con le esigenze del tessuto produttivo. La Regione, attraverso Agenzia, garantisce il presidio territoriale delle politiche attive e passive

del lavoro, fondato sulla cooperazione tra le istituzioni territoriali e sulla collaborazione tra soggetti pubblici e privati accreditati nell'ambito della rete per il lavoro.

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

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

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



Grafico 11: creazione di valore pubblico in Agenzia Piemonte Lavoro

L'individuazione di obiettivi strategici in linea con le tendenze nazionali ed internazionali, in particolare all'interno della cornice europea, offre la possibilità di orientare le proprie attività ed il proprio mandato

istituzionale verso un sistema che si autoalimenta attraverso la messa in circolo di valore pubblico. Tale sistema può esistere nella misura in cui l'organizzazione incrementa le risorse ad esso destinate, soprattutto se investe nel capitale umano favorendo un continuo processo di *empowerment*, inteso come potenziamento delle competenze e come valore prodotto dall'integrazione e dall'interazione tra componenti di una collettività. Agenzia si configura come una comunità con una propria cultura organizzativa che investe sul capitale umano e che opera per la concretizzazione di quegli obiettivi mirati a rendere un ente accessibile, trasparente ed efficiente.

2.2 Performance

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

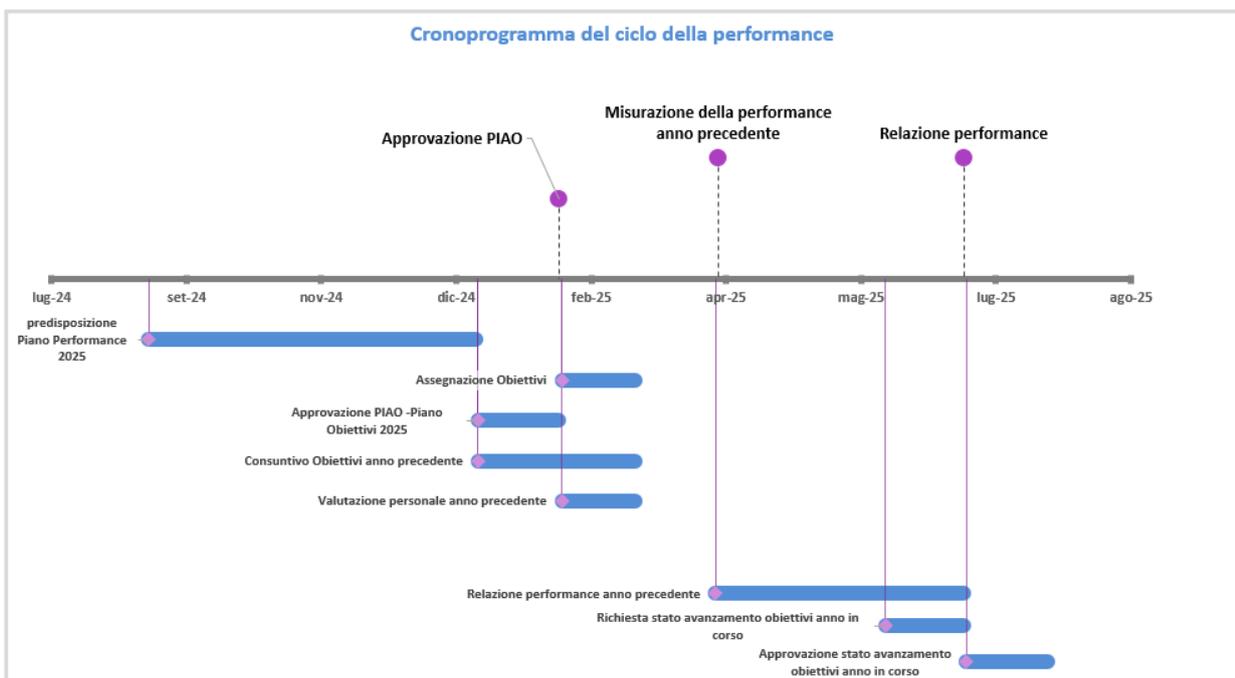


Grafico 12: il ciclo della performance nel corso dell'anno

Il Piano di potenziamento previsto per i Centri per l'impiego ha trasformato l'ente sia in termini di risorse umane che di competenze ad esso assegnate: in questo rinnovato contesto il PIAO, e nello specifico la sottosezione dedicata alla performance, può diventare un utile strumento di supporto per i processi decisionali, favorendo la coerenza tra risorse e obiettivi, in funzione della creazione di valore pubblico, e

rappresenta dunque un'utile guida per migliorare la consapevolezza del personale rispetto agli obiettivi dell'amministrazione, ai percorsi realizzativi e ai comportamenti dei singoli.

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

Il Piano della performance intende rispondere ai compiti affidati ad Agenzia Piemonte Lavoro ed assicurare:

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

Nell'anno 2025 è prevista un'analisi del sistema di misurazione e valutazione della performance (di seguito Smvp) attualmente in uso in Agenzia Piemonte Lavoro identificando punti di forza, criticità e aree di miglioramento; parte integrante del processo, in linea con i valori di approccio partecipativo di Agenzia Piemonte Lavoro, sarà raccogliere feedback da parte dei principali stakeholder interni (es. Nell'anno 2025 è prevista un'analisi del sistema di misurazione e valutazione della performance (di seguito Smvp) attualmente in uso in Agenzia Piemonte Lavoro identificando punti di forza, criticità e aree di miglioramento; parte integrante del processo, in linea con i valori di approccio partecipativo di Agenzia Piemonte Lavoro, sarà raccogliere feedback da parte dei principali stakeholder interni (es. responsabili, dipendenti, rappresentanti sindacali) al fine di avere una visione completa dello stato del sistema attuale, a tal fine saranno utilizzati interviste, focus group e workshop partecipativi.

Al termine di questa prima fase di analisi seguirà una fase di progettazione di un nuovo Smvp, aderente alla normativa vigente, alle più recenti direttive del Dipartimento della Funzione Pubblica, nonché alle best practices del settore pubblico. In particolare, verrà effettuata una revisione della parte relativa alla definizione e assegnazione degli obiettivi, delle declaratorie dei fattori di valutazione e degli algoritmi di valutazione e grading da utilizzare; verranno inoltre definite le competenze di ruolo ascrivibili alla componente qualitativa, funzionale al raggiungimento degli obiettivi; verranno progettati strumenti, metodi e processi volti a garantire la misurazione e la valutazione in modo oggettivo, trasparente ed equo.

L'output conclusivo di questo processo sarà un documento da cui emerga la proposta del nuovo modello di Smvp articolato nelle sue tre componenti fondamentali: il modello di valutazione, le tempistiche del processo di valutazione e gli strumenti utilizzati.



Grafico 12: fattori in gioco nella costruzione di un nuovo Smvp.

La documentazione prodotta all’esito del processo, consistente nella proposta del nuovo modello di Smvp, verrà condivisa ed analizzata approfonditamente in occasione di trattativa sindacale nel rispetto dell’art. 5, comma 3, CCNL 16.11.2022.

2.2.1 Gli obiettivi strategici

I paragrafi che seguono rappresentano una descrizione di alcuni degli obiettivi, con i relativi indicatori, che generano un impatto sui soggetti verso i quali Apl indirizza la sua azione. Nella scelta degli obiettivi sono state individuate da una parte le misure che producono un avanzamento nel mercato del lavoro di cittadini e imprese, dall’altro si è posta attenzione su temi di interesse interno all’ente, come il benessere organizzativo e le pari opportunità ed equilibrio di genere, elementi che contribuiscono a rendere il luogo di lavoro un ambiente inclusivo in cui il dipendente possa operare in un contesto ottimale per il perseguimento degli obiettivi ad esso assegnati.

Al fine di elaborare gli obiettivi strategici, anche per il 2025 sono state considerate le seguenti priorità:

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

Tali indicazioni, declinate in obiettivi strategici e di seguito illustrate, rappresentano la *value proposition* dell’ente e costituiscono l’asse centrale su cui poggiano gli obiettivi operativi ed esecutivi che guideranno le scelte nel corso del 2025. Il conseguimento degli obiettivi strategici coinvolge l’intera struttura di Agenzia in quanto gli stessi si caratterizzano per un impatto fortemente trasversale sulla “macchina burocratica”. Ciò non toglie, ovviamente, che certi obiettivi siano da attribuirsi più marcatamente alla competenza di alcune unità organizzative piuttosto che a quella di altre, ma i medesimi, proprio in relazione al loro carattere strategico, vengono conseguiti con il contributo dell’intera struttura.

Obiettivo 1: migliorare l’occupabilità e l’occupazione dei cittadini nel territorio piemontese

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

- efficientamento della presa in carico dei percettori NASpl per la sottoscrizione del PdSP;
- omogeneizzazione dei servizi all'utenza rendendo operative le agende digitali su tutto il territorio regionale per cittadini che necessitano di rivolgersi ai Centri per l'impiego;
- riprogettazione delle attività di caricamento dati e monitoraggio dei servizi alla persona e all'impresa e del matching erogati dai Centri per l'impiego in linea con il nuovo Silp;
- potenziamento dei servizi di incontro domanda e offerta;
- miglioramento della consulenza orientativa;
- progettazione di interventi finalizzati ad incrementare l'occupabilità di persone in condizioni di svantaggio economico e sociale;
- promozione di attività di tutoraggio dei tirocini;
- promozione e gestione di avviamento a selezione nelle pubbliche amministrazioni per i soggetti che hanno assolto l'obbligo scolastico;
- organizzazione di eventi territoriali sulla presentazione dei risultati delle politiche attive del lavoro nella Regione Piemonte con la partecipazione delle aziende che hanno fruito dei servizi erogati dai Centri per l'impiego;
- implementazione di una procedura per gestire le diverse problematiche che riguardano i minorenni in condivisione con i Cpi e con la rete dei soggetti esterni;
- analisi e gestione dell'applicazione del Lep K (chiamata pubblica) e del Lep L (progetti di pubblica utilità e cantieri di lavoro);
- sviluppo di servizi e interventi rivolti ai datori di lavoro per favorire l'inserimento lavorativo ed il lavoro qualificato di cittadini stranieri;
- organizzazione di recruiting days e tailormade events, anche on-line, tra i datori di lavoro e i candidati interessati (IDO);
- informazione efficace verso le persone in cerca di occupazione o persone già occupate in merito alle opportunità di avvio di un'attività autonoma (MIP);
- gestione dei Grandi Reclutamenti in sinergia con le accademie di filiera.

Obiettivo 2: migliorare la comunicazione interna ed esterna, anche attraverso la promozione di eventi

Agenzia Piemonte Lavoro intende promuovere una serie di azioni strategiche finalizzate a rendere più fluida, omogenea e circolare la comunicazione interna ed esterna, garantendo la stessa efficacia anche ai soggetti

privi di adeguate competenze digitali. Verrà così dato maggior supporto ai Centri per l'impiego nella promozione di iniziative territoriali grazie al consolidamento delle relazioni con i media locali. Inoltre:

- si potenzierà ulteriormente la rete, attraverso la piattaforma *People*, e si effettuerà l'aggiornamento costante del sito istituzionale per rendere più chiari e fruibili strumenti, policy e buone pratiche;
- sarà alimentato il costante dialogo tra sede centrale e sedi territoriali per favorire lo scambio di informazioni e buone prassi attraverso strumenti di comunicazione interna ad hoc (es. Dialoghi con la Direzione);
- particolare attenzione, anche in raccordo con quanto previsto a valere sull'OS b) – ESO 4.2 del PR FSE+ 21-27 di Regione Piemonte, verrà dedicata alla promozione di eventi di diversa natura, che potranno contemplare la partecipazione attiva di soggetti pubblici e privati e che saranno finalizzati non solo a favorire l'orientamento e l'incrocio della domanda e dell'offerta di lavoro, ma anche a far conoscere ai differenti stakeholder la variegata architettura delle attività svolte e dei servizi erogati. Ne sono un esempio i campionati dei mestieri WorldSkills Piemonte, la *job fair* IOLAVORO e gli eventi organizzati nei singoli territori rivolti a cittadini ed imprese finalizzati alla promozione delle politiche del lavoro attuate nella nostra regione. Rispetto al confronto tra stakeholder, eventi dedicati potranno anche riguardare l'analisi dei fabbisogni occupazionali, professionali e di competenze (attraverso la presentazione e spiegazione di dati ed indicatori, nonché attraverso la raccolta dei fabbisogni ed esigenze conosciuti/espressi dagli stakeholder);
- per favorire una miglior conoscenza del mercato del lavoro, delle professioni e competenze necessarie (da comunicare internamente ed esternamente in maniera targettizzata), verrà perseguita una sempre maggiore collaborazione con altri enti di ricerca che elaborano dati (in particolare Ires Piemonte, ma anche Unioncamere), favorendo il confronto su metodologia e logiche d'uso delle analisi e la condivisione di obiettivi e informazioni, per un apprendimento collettivo ai fini dell'armonizzazione del sistema.

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

Il potenziamento delle reti territoriali, anche per il 2025, sarà prioritario per Agenzia Piemonte Lavoro e vedrà i Centri per l'impiego impegnati con rinnovata incisività nel facilitare la cooperazione tra soggetti pubblici e privati, in raccordo anche con quanto previsto dall'OS b) – ESO 4.2 del PR FSE+ di Regione Piemonte, ponendosi in continuità con le conseguenti riflessioni sviluppate e condivise con la Regione Piemonte – Direzione Istruzione, Formazione e Lavoro -, volte al rafforzamento di un intervento congiunto per sviluppare un nuovo sistema di *governance* delle reti territoriali per il lavoro e l'inclusione, finalizzato all'ascolto ed alla valorizzazione dei territori e degli stakeholder.

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

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

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

- razionalizzazione e semplificazione degli iter amministrativi anche attraverso il miglioramento della gestione documentale (es. aggiornamento e adozione del Manuale di gestione documentale);
- semplificazione ed ottimizzazione delle procedure che regolano il diritto di accesso agli atti, con particolare riferimento a quello documentale sullo stato di occupazione;
- efficientamento della raccolta e dell'organizzazione dei dati necessari alla gestione delle procedure di appalto;
- snellimento delle procedure relative alla comunicazione verso i dipendenti circa i regolamenti vigenti e le prassi da adottare per l'accesso ai diversi istituti;
- controllo sulle tematiche relative alla salute e sicurezza sui luoghi di lavoro;
- promozione della cultura della legalità e della conoscenza degli strumenti a supporto (es. newsletter in materia di anticorruzione);
- implementazione della sostenibilità ambientale per razionalizzare l'uso delle risorse naturali e delle materie prime;
- semplificazione delle procedure del protocollo informatico;
- ottimale utilizzo della piattaforma certificata per la gestione del ciclo dei contratti pubblici.

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

Agenzia Piemonte Lavoro è consapevole che priorità ed obiettivi organizzativi e di servizio non possono essere perseguiti se non attraverso personale con elevati livelli di prontezza professionale e di competenze trasversali, pertanto, a partire da questo assunto, le politiche e le pratiche di gestione e valorizzazione delle risorse umane rappresentano un valore costituente e determinante per rispondere alle finalità di Regione Piemonte. Anche per il 2025 Agenzia Piemonte Lavoro prosegue la valorizzazione del capitale umano attraverso percorsi di:

- ottimizzazione e gestione dello sviluppo delle procedure di carriera all'interno di Agenzia;
- valutazione del rischio da Stress Lavoro Correlato ai sensi dell'art.28 del D.Lgs. 81/08;
- promozione e diffusione delle attività del Servizio di ascolto;
- valorizzazione del benessere di chi lavora e contrasto alle discriminazioni attraverso il CUG (Comitato unico di garanzia per le pari opportunità)
- promozione dello sviluppo delle competenze e dell'aggiornamento professionale;
- gestione della convenzione per la copertura delle quote d'obbligo L.68/99 e s.m.i.;
- corretta gestione della sorveglianza sanitaria per tutto il personale dipendente, a tutela dello stato di salute e di sicurezza dei lavoratori;
- ottimizzazione del ciclo delle performance, attraverso l'implementazione di un nuovo e più equo sistema di valutazione;
- promozione delle pari opportunità attraverso l'implementazione del Piano delle azioni positive;
- promozione di strumenti per migliorare il clima organizzativo.

Obiettivo 6: migliorare le infrastrutture fisiche e tecnologiche

Agenzia Piemonte Lavoro realizza programmi volti a soddisfare i bisogni dell'ente, anche attraverso una modernizzazione delle strutture dei Centri per l'impiego che, in armonia con la promozione di iniziative e la divulgazione delle buone pratiche, possano generare ambienti più vivibili, sostenibili ed in grado di rispondere adeguatamente, sia alle specifiche esigenze dei dipendenti, sia a quelle degli utenti. In quest'ottica, anche nel 2025, si prosegue nel solco del documento che disegna i nuovi Centri per l'impiego, *"Il nuovo concept dei Centri per l'impiego piemontesi"*, creando nuovi spazi di lavoro condivisi - sia virtuali che fisici – attraverso la diffusione di modalità organizzative che prevedono sempre di più il lavoro di squadra.

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

- collaborazione: gli spazi di lavoro saranno ridisegnati pensando ad essi come luoghi dove la collaborazione sarà preferita al lavoro individuale;
- comfort e sicurezza: gli spazi di lavoro dovranno essere il più possibile confortevoli e in grado di garantire il lavoro in sicurezza. Gli uffici dovranno avere spazi ampi, nei quali sia possibile organizzare riunioni;

- flessibilità: il diverso numero di dipendenti in sede che prevedibilmente presenterà la nuova organizzazione del lavoro comporterà un ripensamento degli spazi sia tra sedi, sia tra uffici;
- adeguamento sale comuni: attraverso installazione di reti wi-fi e di arredi fonoassorbenti;
- miglioramento gestione dei rifiuti e rafforzamento del percorso di trasformazione volto a rendere il governo dei propri servizi sul territorio sempre più digitale, aperto e accessibile;
- potenziamento delle tecnologie che afferiscono all’ambito dell’informazione e della comunicazione al fine di valorizzare e promuovere la partecipazione di cittadini e stakeholder alle politiche pubbliche;
- gestione dell’accessibilità digitale, intesa come la capacità dei sistemi informatici di erogare servizi e fornire informazioni fruibili, senza discriminazioni, anche da parte di coloro che, a causa di disabilità, necessitano di tecnologie assistive o configurazioni particolari;
- prosecuzione del progetto di adesione alla convenzione TM9;
- prosecuzione delle azioni inerenti all’attivazione di servizi telefonici evoluti sulle sedi che già utilizzano il nuovo sistema fonia.

Allegato al presente documento la rappresentazione del piano dettagliato degli obiettivi per il 2025 (All. D: Piano degli obiettivi).

2.2.2 Digitalizzazione, semplificazione, pari opportunità e accessibilità

Agenzia Piemonte Lavoro, nel rispetto delle Linee Guida sull’accessibilità emanate da AGID così come disposto dall’art. 11 della L. 4/2004, continua a incentivare il percorso di trasformazione organizzativa volto a rendere i servizi sul territorio sempre più digitali, semplici ed accessibili. A seguito del periodo di emergenza sanitaria è emersa la necessità di garantire che le prestazioni di politica attiva fossero fruibili anche da remoto; questa esigenza ha innescato un processo di continua revisione e reingegnerizzazione delle procedure, orientate prioritariamente alla semplificazione, all’accessibilità e alla digitalizzazione favorendo un ammodernamento sistematico dell’ente. A ciò si accompagna un variegato e coerente piano formativo per gli operatori di Agenzia, con l’obiettivo di offrire a tutti l’opportunità di consolidare e ampliare le proprie competenze in ambito digitale, mantenendo un alto livello di efficientamento dei processi interni e di ottimizzazione dell'erogazione dei servizi ai cittadini e alle imprese e favorendo una gestione più inclusiva, trasparente e digitale.

Area digitalizzazione

La trasformazione digitale in Agenzia si pone l’obiettivo di migliorare la struttura organizzativa in un’ottica di efficientamento dei processi e dei procedimenti, soprattutto attraverso il potenziamento delle infrastrutture fisiche e tecnologiche per migliorare l’erogazione dei servizi a cittadini ed imprese e per ottimizzare la gestione interna. La digitalizzazione rappresenta uno dei principali *driver* di innovazione, che ha orientato la

programmazione strategica di Agenzia negli ultimi anni, supportando inoltre la concreta attuazione del lavoro agile ed un fisiologico investimento nella formazione delle competenze digitali degli operatori.

Nel corso del 2024, si è investito su attività che hanno permesso di garantire una maggiore digitalizzazione attraverso le seguenti azioni:

- rilascio delle Componenti Applicative SILPweb per la gestione delle politiche attive: implementate le nuove funzionalità come il Profiling Quantitativo, la gestione del Fascicolo del Cittadino e la Maschera SFL;
- miglioramento dell'esperienza utente: definizione di standard di usabilità e accessibilità, semplificazione delle interfacce e personalizzazione dei servizi;
- analisi preliminare per l'adozione di strumenti di IA di analisi predittiva e big data a supporto della personalizzazione dei servizi e del processo decisionale;
- promozione della *brand identity*, anche digitale, di Agenzia Piemonte Lavoro e del suo sito istituzionale come punto di accesso privilegiato ai servizi digitali offerti al pubblico; tutto ciò è proseguito anche nell'ambito del piano di comunicazione integrata, grazie anche ad attività di pianificazione su canali radiofonici e televisivi;
- arricchimento delle voci di menu della intranet, in particolare quelle relative alle politiche attive del lavoro, che sono state corposamente popolate di contenuti. Sia per la intranet che per il sito istituzionale, è stata avviata la progettazione di ulteriori aree di implementazione, nell'ottica di una ancora maggiore usabilità;
- attività di social media management: la gestione di piani redazionali, la campagna Ads, l'avvio della strategia dei gruppi Facebook dei Centri per l'impiego, l'implementazione e il rilascio di un unico strumento di gestione grafica, la formazione specifica alla redazione diffusa, l'analisi dei gruppi Facebook dei Centri per l'impiego;
- redazione di un breve manuale di galateo digitale, ideato con la prospettiva di fornire un contributo al benessere organizzativo dell'organizzazione e che verrà promosso tra i dipendenti nel 2025.

Per il 2025 l'investimento di Agenzia sarà concentrato sulle seguenti azioni:

- completamento del dispiegamento delle nuove funzionalità SILPweb;
- estensione della digitalizzazione: ulteriori progressi nella dematerializzazione e nell'implementazione di funzionalità avanzate per le politiche attive e passive, per la gestione digitale delle attività dei Centri, tra cui un sistema unificato di archiviazione e nuove soluzioni di VoIP centralizzato;
- integrazione con AI: promozione dell'uso di strumenti per migliorare l'analisi e la gestione dei dati, favorendo decisioni più strategiche;

- sostenere l'implementazione dei servizi di incontro domanda e offerta erogati dai Cpi;
- collaborazione con CSI alle analisi e allo sviluppo delle nuove componenti su PSLP e SILAP per la gestione delle candidature e degli annunci tramite appositi servizi digitali;
- collaborazione con CSI alle analisi e allo sviluppo della nuova componente di SILP legata alla gestione delle politiche attive erogate dai Cpi e dagli enti accreditati;
- attività di sviluppo componenti per la digitalizzazione e dematerializzazione della documentazione amministrativa rilasciata dai Cpi, promuovendo l'accessibilità della stessa tramite area dedicata di Piemonte Tu Lavoro e riducendo il consumo di carta;
- implementazione del nuovo sistema di stampa centralizzata;
- attivazione dei servizi evoluti di telefonia fissa e mobile e distribuirli sui dispositivi in dotazione;
- completamento del servizio di cablaggio strutturato nelle sedi dei Centri per l'impiego;
- prosecuzione della promozione della *brand identity* di Agenzia Piemonte Lavoro, anche grazie al rilascio di un podcast, e dell'implementazione del sito istituzionale, con la creazione di nuovi contenuti e strumenti tra cui la co-progettazione della nuova mappa immersiva "Benvenuti al Cpi";
- implementazione della intranet con nuovi contenuti e strumenti per favorire l'efficienza dell'organizzazione e il benessere dei dipendenti (calendario condiviso delle attività, creazione di una bacheca digitale e delle sezioni "Buone notizie", "Sconti-promozioni-convenzioni");
- verifica della fattibilità del single sign on per accedere a People, Sicraweb, Apl Academy e fascicolo personalizzato per ogni dipendente;
- implementazione di attività di social media management, in particolare l'apertura di un canale Instagram di Apl.

Area Semplificazione

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

- focus sull'efficienza amministrativa attraverso la razionalizzazione e reingegnerizzazione dei procedimenti;
- digitalizzazione degli archivi cartacei e dematerializzazione della documentazione amministrativa;
- revisione degli applicativi per migliorare la gestione dell'incontro tra domanda e offerta di lavoro;
- rafforzamento dell'intranet aziendale per agevolare la circolazione interna delle informazioni;
- accelerazione dei tempi di risposta nei servizi di assistenza informatica.

Nel corso del 2024 inoltre Agenzia ha contribuito, attraverso la definizione del progetto innovativo TalentIA, alla creazione di un sistema basato sull'intelligenza artificiale per analizzare e così supportare in modo più accurato le competenze e le aspirazioni dei dipendenti (profiling avanzato competenze; percorsi carriere personalizzati; mentor-matching intelligente).

Nel 2025 tra le attività prioritarie:

- prosecuzione del *replatforming* del Sistema Informativo Lavoro Piemonte;
- dematerializzazione della documentazione amministrativa;
- la riprogettazione delle componenti dedicate all'incontro domanda offerta e alla gestione delle politiche attive;
- implementazione intranet aziendale People;
- efficientamento dei tempi dei servizi di assistenza informatica;
- realizzare un sistema di firma digitale integrato per semplificare l'approvazione documentale;
- collaborazione interistituzionale: consolidamento del dialogo con enti nazionali (Ministero, INPS) per garantire interoperabilità tra i sistemi informativi;
- rafforzamento della rete per promuovere buone pratiche e standard operativi uniformi;
- contributo ad aumentare la consapevolezza del valore della semplificazione, a livello linguistico, all'interno di moduli formativi dedicati e attraverso il restyling del breve manuale di scrittura.
- attività di editing di contenuti – testuali e grafici – per contribuire a renderne la comprensione da parte del pubblico più agevole (ad es. revisione del documento relativo al Patto di servizio e di brochure relative a apprendistato, tirocini, assistenza familiare).

Area Pari opportunità ed equilibrio di genere

L'area pari opportunità ed equilibrio di genere comprende tematiche legate al miglioramento del benessere organizzativo interno, condizione imprescindibile per rendere l'ambiente di lavoro un luogo di inclusione, dove equilibrio di genere e assenza di qualsiasi forma di discriminazione rappresentino i pilastri dell'ente; nel 2024 è stato redatto un manuale contenente linee guida per un linguaggio inclusivo e rispettoso, la realizzazione di questo è stata frutto di una collaborazione tra diversi servizi quali Benessere organizzativo, Collocamento mirato, Inclusione e lavoro, l'Ufficio Relazioni con il Pubblico e il Comitato Unico di Garanzia. Sempre in quest'ottica si è promosso anche l'aggiornamento dei *job title*, avendo cura di riservare, a livello linguistico, un maggiore equilibrio di genere nella descrizione delle professioni.

Al fine di incentivare l'impatto delle azioni per la tutela delle pari opportunità e l'equilibrio di genere si è scelto nel 2025 di promuovere le seguenti attività:

- monitorare continuamente le politiche di parità consolidando la collaborazione con le reti territoriali rappresentate dai Referenti di Quadrante;
- integrare ulteriormente l'Intelligenza Artificiale nel progetto TalentIA per un supporto avanzato nella gestione delle competenze e delle aspirazioni dei dipendenti;
- promuovere la conoscenza e l'adozione delle linee guida per un linguaggio inclusivo e rispettoso, anche grazie all'avvio di moduli formativi dedicati, per i contenuti pubblicati sul sito istituzionale, sulla intranet, sui siti appartenenti all'ecosistema di Agenzia Piemonte Lavoro, sui canali social, nelle brochure, presentazioni, slide, comunicati e video.

Per approfondire le azioni relative alla valorizzazione delle pari opportunità e l'equilibrio di genere si rimanda al Piano delle Azioni Positive al paragrafo 2.2.3.

Area Accessibilità

La trasformazione digitale è un fenomeno che contribuisce a favorire l'inclusione, perché consente di ridurre il divario imposto dalle distanze fisiche e promuovere la partecipazione di cittadini e stakeholder alle politiche pubbliche; pertanto, è stata dedicata particolare attenzione alla gestione dell'accessibilità digitale, ovvero la capacità dei sistemi informatici di erogare servizi rispondenti alle esigenze dell'utenza contribuendo a concretizzare il diritto universale di cittadinanza. Ne consegue che Agenzia è impegnata nel rendere accessibili i propri siti web, portali di servizio e applicazioni, conformemente al D.lgs 10 agosto 2018, n. 106 che ha recepito la direttiva UE 2016/2102 del Parlamento europeo e del Consiglio UE. L'accessibilità dal punto di vista dell'erogazione dell'informazione ai cittadini per la fruizione dei servizi è assicurata dall'ente in particolare mediante l'integrazione dei seguenti strumenti ed attività:

- *servizio Contact Center*: 800 184704 è il numero unico ufficiale e gratuito di Agenzia Piemonte Lavoro e dei Centri per l'impiego, scelto per agevolare il pieno utilizzo dei servizi offerti ai cittadini, anche attraverso l'illustrazione delle disposizioni normative e amministrative in vigore. L'accessibilità ai servizi erogati è resa agevole mediante la copertura del Contact Center dal lunedì al venerdì (giorni festivi esclusi) dalle 9.00 alle 18.00, con la possibilità di poter richiedere il servizio, oltre all'italiano, in inglese, francese e arabo; il servizio è punto di snodo dell'Ufficio relazioni con il pubblico rispetto a prenotazione appuntamenti, informazioni e orientamento sui servizi erogati dall'ente e dai Centri per l'impiego, chiarimenti sulle modalità di acquisizione di attestazioni e certificati, assistenza per l'accesso ai servizi al lavoro disponibili sulle piattaforme IOLAVORO e Piemonte Tu, contribuendo quindi a perseguire le finalità afferenti all'URP collegate all'esercizio del diritto di informazione, di accesso e di partecipazione dei cittadini (rif. art. 8 co. 2 lett. a) Legge n. 150 del 7 giugno 2000 "Disciplina delle attività di informazione e di comunicazione delle pubbliche amministrazioni"). Il

servizio può essere richiesto anche mediante compilazione dell'apposito modulo di contatto, a cui si può accedere dal sito istituzionale o dalla piattaforma Piemonte Tu, oppure scrivendo all'indirizzo mail dedicato contactcenter@agenziapiemontelavoro.it.

- *servizio Accoglienza e prima informazione*: le prestazioni rivolte alla persona in cerca di lavoro (decreto Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali dell'11 gennaio 2018, n. 4 – Allegato B) sono relative alle informazioni sulla rete dei servizi competenti, le modalità di accesso e di fruizione, adempimenti amministrativi, servizi offerti dallo sportello presso cui la persona è stata accolta, programmi di politica attiva, servizi e misure disponibili, regionali, nazionali e dedicati a target specifici, messa a disposizione di strumenti di auto-consultazione delle offerte di lavoro.
- *sito web istituzionale www.agenziapiemontelavoro.it*: la predisposizione e l'aggiornamento dei contenuti delle pagine web facilita i cittadini nella ricerca di informazioni ed aggiornamenti, anche mediante l'accesso alla sezione News. Con l'obiettivo di raggiungere il maggior numero di utenti prestando la dovuta attenzione agli specifici bisogni, il sito web www.agenziapiemontelavoro.it e i portali di competenza sono stati ideati e predisposti rispettando gli standard del W3C ed i principi enunciati dalla legge 9 gennaio 2004, n° 4, oltre ai 22 requisiti dell'allegato A del Decreto Ministeriale 8 luglio 2005 accessibili dai dispositivi di cui dispongono i cittadini. Le pagine sono costruite utilizzando tecnologie che consentono la separazione tra contenuto e impaginazione di un documento e la fruizione efficace, indipendentemente dal dispositivo tecnologico adottato e nella maniera più flessibile rispetto ai diversi dispositivi. È possibile disabilitare i fogli di stile, in tal caso viene visualizzata la versione testuale della pagina; inoltre, accedendo attraverso uno smartphone o un tablet, la tecnologia utilizzata permette che l'aspetto grafico del sito venga automaticamente adattato al tipo di dispositivo, mediante le tecnologie *responsive design*, ovvero quell'approccio per il quale la progettazione e lo sviluppo di un sito si adatta al comportamento e all'ambiente dell'utente in base a fattori come le dimensioni dello schermo, la piattaforma e l'orientamento del device.
- *“Mappa dei servizi dei Centri per l'impiego”* per aiutare i cittadini nella scelta del servizio rispondente alle proprie esigenze. È pubblicata sul sito web www.agenziapiemontelavoro.it alla pagina “Chi siamo” – Centri per l'impiego. Per il 2025 è prevista la progettazione di una nuova mappa immersiva, in modo da favorire l'autoconsultazione dei servizi utili da parte dei cittadini in modo interattivo e stimolante;
- omogenizzazione dell'accesso di cittadini e imprese alle misure di sostegno nazionali e regionali in materia di lavoro;
- promozione di buone prassi ed implementazione del progetto sperimentale di collaborazione con Rete Italiana di Cultura Popolare, le Portinerie di quartiere e con i Cpi;
- segnalazione e risoluzione di situazioni di criticità nell'accesso ai servizi.

Nel corso del 2024, si è investito su attività che hanno permesso di garantire una maggiore accessibilità attraverso le seguenti azioni:

- miglioramento per il Sistema Informativo Lavoro Piemonte (da SILP a SILPweb) e le sue componenti applicative, con particolare attenzione alla fruibilità utenti (gli operatori dei Cpi);
- abilitazione del Contact Center al servizio “Prenota Appuntamento” tramite la piattaforma PSLP, a supporto di un accesso più semplice e inclusivo ai servizi per i cittadini;
- potenziamento dell’armonizzazione delle agende dei Centri per l’impiego per una gestione più efficiente e integrata delle prenotazioni. L’integrazione sulla piattaforma PSLP ha uniformato le modalità di prenotazione degli appuntamenti, migliorando la fruibilità e rendendo il servizio più inclusivo per cittadini;
- produzione ed editing di documenti in formati più coerenti con i criteri di accessibilità, soprattutto qualora finalizzati alla pubblicazione sul web (sito istituzionale e intranet);

Per il 2025 l’investimento di Agenzia sarà concentrato sulle seguenti azioni:

- impostare le attività di analisi e sviluppo delle nuove Agende online per la prenotazione e l'accesso ai servizi dei Centri per l'impiego da parte dei cittadini e per la fruizione dei servizi da remoto;
- sostenere l'implementazione dei servizi di incontro domanda e offerta erogati dai Cpi;
- collaborare con CSI alle analisi e allo sviluppo delle nuove componenti su PSLP e SILAP per la gestione delle candidature e degli annunci tramite appositi servizi digitali;
- supportare le attività amministrative dei servizi e dei processi e la gestione delle politiche;
- collaborare con CSI alle analisi e allo sviluppo della nuova componente di SILP legata alla gestione delle politiche attive erogate dai Centri per l'impiego e dagli enti accreditati;
- promuovere la digitalizzazione, la dematerializzazione e la fruibilità della documentazione amministrativa rilasciata dai Centri per l'impiego finalizzata anche alla riduzione del consumo di carta.
- predisporre le attività di analisi e sviluppo delle componenti per la digitalizzazione della documentazione amministrativa dei Centri per l'impiego e l'accessibilità della stessa tramite area dedicata di Piemonte Tu Lavoro;
- incrementare l'efficienza dell'organizzazione del servizio di assistenza finalizzato al miglioramento del livello di competenza degli utilizzatori;
- monitorare ed efficientare il servizio di assistenza di primo e di secondo livello inerente a problematiche sul funzionamento di SILP;

- continuare l’adeguamento alle Linee Guida sull’Accessibilità dell’AGID e potenziare l’integrazione tra SILP e le tecnologie assistive, assicurando che tutte le piattaforme siano conformi agli standard di accessibilità previsti dalla normativa;
- completare l’integrazione di strumenti di intelligenza artificiale per un supporto adattivo agli utenti;
- promuovere e potenziare, soprattutto attraverso la rete dei referenti della redazione diffusa, la sensibilità verso l’importanza di pubblicare documenti accessibili, nei contenuti e nella forma; a tal fine accenni al tema saranno inseriti anche all’interno di moduli formativi dedicati al linguaggio inclusivo.

2.2.3 Pari opportunità ed equilibrio di genere - piano di azioni positive

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

Il Piano triennale delle Azioni Positive 2025 - 2027 (PAP), così come prescritto dal D.lgs. 198/2006 “*Codice delle pari opportunità tra uomo e donna, a norma dell’articolo 6 della legge 28 novembre 2005, n. 246*” è un documento programmatico, che le pubbliche amministrazioni adottano in coerenza con le linee di indirizzo dettate dal Dipartimento della Funzione Pubblica in materia di promozione della parità di genere e delle pari opportunità.

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

Il presente Piano Triennale di Azioni Positive, riferito al periodo 2025-2027, con previsione di aggiornamento annuale, è adottato in accordo con il Comitato Unico di Garanzia di Agenzia Piemonte Lavoro che, nell’ambito dei suoi compiti di verifica, relaziona annualmente in ordine allo stato di attuazione delle azioni programmate tenendo in considerazione anche quanto previsto dalla Direttiva della Presidenza del Consiglio dei Ministri del 4 marzo 2011, recante “Linee guida sulle modalità di funzionamento dei Comitati Unici di Garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni”. Annualmente si redige tramite il portale Nazionale dei CUG, promosso dalla funzione Pubblica entro il 30 marzo di ogni anno, una relazione di analisi e verifica delle informazioni relative allo stato di attuazione delle disposizioni in materia di pari opportunità.

Nel PAP 2025 – 2027, di seguito rappresentato, vengono confermati e aggiornati i 6 seguenti interventi programmatici, rispetto ai quali sono definite ed indicate le azioni necessarie per raggiungere gli stessi:

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

Il presente paragrafo del PIAO costituisce una naturale prosecuzione del Piano precedente in una visione di continuità sia programmatica che strategica ed è costruito in logica di scorrimento, con attualizzazione di anno in anno.

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

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

- Comitato Unico di Garanzia per le pari opportunità (CUG), la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni. Agenzia Piemonte Lavoro con determina n. 211 del 23 marzo 2022 ha provveduto al rinnovo del Comitato Unico di Garanzia per favorire l'attuazione dei principi di parità e pari opportunità nell'ambiente di lavoro, realizzare politiche di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, valorizzare il benessere di chi lavora e contro le discriminazioni. Il nuovo CUG si è insediato il 6 maggio 2022.
- Servizio di ascolto psicologico, la cui finalità è quella di supportare, orientare e fornire opportunità di confronto/accompagnamento a tutti i dipendenti, per affrontare più efficacemente le fisiologiche e/o patologiche fasi di transizione, mobilità, sviluppo e conflitto, sia prevenire il rischio di danni individuali sul piano psicosociale attraverso i colloqui di supporto.
- Azioni di intervento preventive e/o riparatorie in seno a gruppi di lavoro a seguito di richieste/segnalazioni dei responsabili o di referenti di attività in merito al clima organizzativo, alla comunicazione interna/esterna, alla cultura e al senso di appartenenza.

Il PAP 2025-2027, elaborato su una direttrice di continuità con le strategie dei precedenti piani triennali e con le azioni avviate, si articola nelle seguenti sezioni:

- Analisi di contesto: descrizione statistica del personale di Agenzia al 31 dicembre 2024, che rappresenta la platea dei destinatari delle azioni positive intraprese nel corso dell’anno e da pianificare per il successivo triennio;
- Piano delle azioni positive 2025-2027: individuazione degli obiettivi e delle azioni positive necessarie per il loro perseguimento.

Analisi di contesto

La tabella di seguito rappresentata rileva una “fotografia” delle dipendenti e dei dipendenti al 31 dicembre 2024, il personale di Agenzia Piemonte Lavoro è pari a 909 unità, inclusi i lavoratori in distacco per la Regione Piemonte, con 32 sedi (31 Centri per l’impiego e una sede centrale) e 12 sedi decentrate distribuite sull’intero territorio.

Quadrante	Ente di appartenenza	Totale	Operatore	Operatore esperto	Istruttore	Funzionario	Direttore	Dirigente
DIREZIONE	Totale	187		3	100	81	1	2
	REGIONE PIEMONTE	6		1	3	1		1
	APL	181		2	97	80	1	1
CMTO	Totale	378	3	17	245	113		
	REGIONE PIEMONTE	66	2	12	46	6		
	APL	312	1	5	199	107		
NORD EST	Totale	133		9	63	61		
	REGIONE PIEMONTE	5		3	1	1		
	APL	128		6	62	60		
SUD EST	Totale	116	1	11	54	50		
	REGIONE PIEMONTE	25		6	13	6		
	APL	91	1	5	41	44		
SUD OVEST	Totale	95		12	53	30		
	REGIONE PIEMONTE	27		12	12	3		
	APL	68			41	27		
Totale		909	4	52	515	335	1	2

Tabella 10: Ripartizione per area contrattuale ed area geografica del personale al 31/12/2024

C’è stata una copertura di vacanza di organico mediante scorrimento delle graduatorie in vigore dei due concorsi messi a bando nel 2022 a tempo indeterminato, per le posizioni di Specialista Politiche del Lavoro – Categoria D e Tecnico Servizi per l’impiego – Categoria C al fine di rispondere ad ulteriori reali esigenze di rafforzamento delle singole sedi. L’incremento è stato diretto a soddisfare gli specifici fabbisogni territoriali, attraverso il potenziamento delle competenze del proprio capitale umano, per accogliere con professionalità ed efficienza le molteplici sfide attuali e future.

Ulteriori coperture sono state effettuate mediante l'utilizzo delle graduatorie del Comune di Torino, attraverso gli avvisi di selezione pubblica rispettivamente n. 13/2022 per n. 4 Specialisti Amministrativi (Area dei Funzionari) e n. 06/2023 per n. 7 Assistenti Amministrativi (Area degli Istruttori).

Area	GENERE	<30	31-40	41-50	51-60	>=60	TOTALE	% per area
Operatore	M	1		1	2		4	0,44%
Operatore esperto	F			4	17	15	36	3,96%
	M		2	2	9	3	16	1,76%
Istruttore	F	35	117	85	114	45	396	43,56%
	M	15	35	25	34	10	119	13,09%
Funzionario	F	8	67	57	60	10	202	22,22%
	M	2	32	18	17	8	77	8,47%
Funzionario Elevata Qualificazione	F		1	17	14	10	42	4,62%
	M		2	3	9		14	1,54%
Direttore	F				1		1	0,11%
Dirigente	M				2		2	0,22%
Totale per genere	F	43	185	163	206	80	677	74,48%
	M	18	71	49	73	21	232	25,52%
TOTALE GENERALE		61	256	212	279	101	909	
% per fasce di età		6,71%	28,16%	23,32%	30,69%	11,11%		

Tabella 11: Dipendenti di Agenzia e regionali al 31/12/2024

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

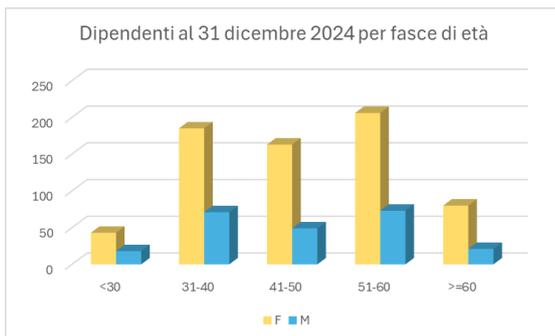


Grafico 13: ripartizione per fasce di età e genere

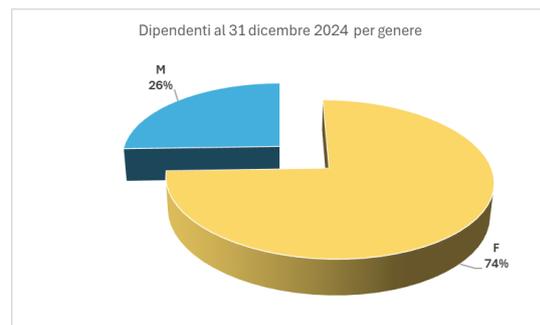


Grafico 14: ripartizione dei dipendenti per genere

La suindicata composizione per genere dell'organico si rispecchia anche nella distribuzione di incarichi di Elevata Qualificazione dove è evidente una forte presenza femminile nelle posizioni con funzioni di responsabilità e di coordinamento nei vari servizi e che prevedono lo svolgimento di attività con contenuti di

alta professionalità. All'interno della funzione di dirigente, si fa presente che il ruolo di Direttore di Agenzia Piemonte Lavoro è ricoperto da una donna.

Il quadro anagrafico rappresentato fornisce una chiave interpretativa dell'insieme di iniziative finalizzate sia all'aggiornamento delle competenze del personale sia al trasferimento del "bagaglio" di esperienze e competenze in ambito professionale nei confronti delle persone più giovani.

A tal riguardo, al fine di implementare passaggi di carriera all'interno dell'organizzazione, sono state indette nell'anno 2023 ed espletate nell'anno 2024 due procedure selettive differenziate, nello specifico per n. 15 posizioni "a regime speciale" di cui all'art.13, comma 6 e 7 del CCNL Funzioni Locali del 16.11.2022 e n. 10 posizioni "a regime ordinario" di cui all'art.15, comma 1 del CCNL Funzioni Locali del 16.11.2022 per il conferimento totale di n. 25 posti dall'area degli Istruttori all'area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione, ponendo in rilievo la valorizzazione del merito e della selezione, l'impegno, la professionalità e i risultati conseguiti. Inoltre, nel 2024 sono stati banditi due avvisi di selezione interna per la progressione tra aree in regime speciale e in regime ordinario. La selezione interna a regime speciale riguarda la copertura di n. 15 posti dall'area istruttori (ex categoria C) all'area funzionari e di elevata qualificazione (ex categoria D) e la selezione interna a regime ordinario riguarda la copertura di n. 10 posti dall'area istruttori (ex categoria C) all'area funzionari e di elevata qualificazione (ex categoria D).

Con la determina n. 350 del 13 giugno 2024 è stato approvato il Regolamento sulle procedure e sui criteri per la mobilità interna del personale di Agenzia Piemonte Lavoro. Questo strumento consente di valorizzare ulteriormente le competenze e le attitudini di ciascuna risorsa con conseguente miglioramento del reale benessere personale ed organizzativo.

Misure di conciliazione

L'analisi sulla fruizione delle misure di conciliazione dei tempi vita lavoro nel corso dell'anno 2024 rileva che le maggiori fruitrici sono state le donne rappresentando più del 75% dei dipendenti che ne hanno fatto richiesta; l'uso di part-time da parte delle donne è stato superiore all'85% tra i richiedenti del personale, come anche nell'utilizzo del telelavoro, dove le donne ne hanno fatto un maggior utilizzo superando il 59% tra i fruitori (grafico 15).

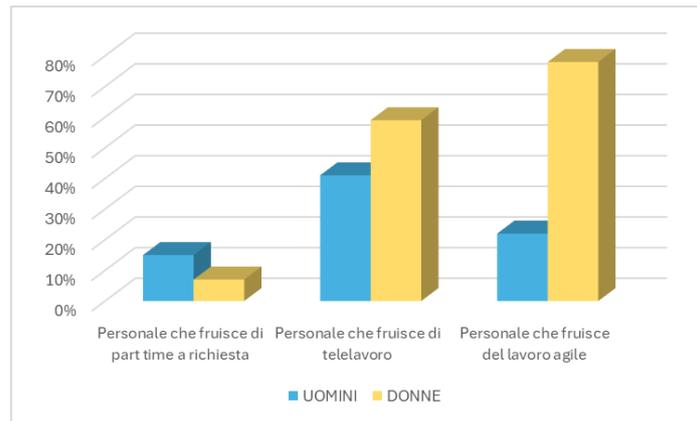


Grafico 15: fruizione delle misure di conciliazione per genere al 31.12.2024

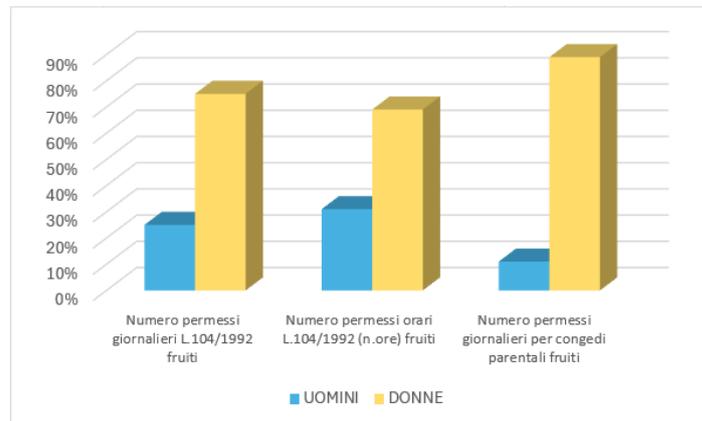


Grafico 16: fruizione di permessi e congedi per genere al 31.12.2024

Per quanto riguarda il numero di permessi con fini assistenziali, nonché per congedi parentali, si delinea un quadro analogo nel quale sono le donne ad essere risultate le maggiori fruitrici (grafico 16).

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

Per quanto concerne l'orario di lavoro, esso è articolato mediante l'espletamento dell'orario minimo giornaliero e garantendo le fasce orarie di compresenza. Sono pertanto confermate forme di flessibilità orarie che possono essere utilizzate dal personale giornalmente sia in entrata che in uscita nelle fasce definite, secondo i modelli orari e le sedi di lavoro. Questi aspetti contribuiscono a creare un contesto lavorativo che favorisce la soddisfazione e l'efficacia delle prestazioni, grazie alla valorizzazione dell'autonomia e della libertà decisionale dei dipendenti.

Agenzia Piemonte Lavoro, ha voluto altresì valorizzare e mantenere gli aspetti positivi determinati dall'impiego del lavoro agile in Agenzia Piemonte Lavoro durante il periodo emergenziale, quali il

miglioramento dell'organizzazione del lavoro, la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro dei dipendenti ed il benessere organizzativo degli stessi rivolgendo sempre la dovuta attenzione al tema della transizione digitale con l'obiettivo dell'efficienza ed efficacia dell'azione amministrativa. Pertanto, con determinazione dirigenziale n.927 del 22/12/2023, è stata disposta la proroga fino al 31/03/2025 della validità di tutti gli accordi di lavoro agile attivi, in conformità alle decisioni stabilite dall'ente, assicurando un'equilibrata alternanza nello svolgimento dell'attività in modalità agile e di quella in presenza.

Monitoraggio e promozione del benessere organizzativo

Nell'ambito dell'obiettivo di promozione della salute dei dipendenti e del benessere organizzativo sopradescritto, sono state avviate una serie di azioni finalizzate a favorire un ambiente di lavoro sano e produttivo. Come rilevato dalla precedente valutazione dello stress lavoro correlato attuata nell'anno 2023 - che verrà reiterata nel prossimo triennio - la favorevole percezione delle lavoratrici e dei lavoratori nei riguardi del contesto di lavoro ha consentito un'attività di monitoraggio e non di *alert* del livello di stress lavoro correlato mediante interventi su gruppi di lavoro per il miglioramento e il mantenimento del positivo clima organizzativo. Come rilevato dalla precedente valutazione dello stress lavoro correlato attuata nell'anno 2023 - che verrà reiterata nel prossimo triennio - la favorevole percezione delle lavoratrici e dei lavoratori nei riguardi del contesto di lavoro ha consentito un'attività di monitoraggio e non di *alert* del livello di stress lavoro correlato mediante interventi su gruppi di lavoro per il miglioramento e il mantenimento del positivo clima organizzativo. Le conclusioni derivanti dall'analisi dei dati raccolti indicano complessivamente una situazione positiva.

Le principali osservazioni:

1. Emerge un'assenza di condizioni critiche nelle diverse aree di contesto e contenuto del lavoro;
2. I dati sul clima aziendale rilevano una condizione complessivamente positiva all'interno dell'ente. Questo risultato riflette una percezione favorevole da parte dei dipendenti riguardo alle dinamiche organizzative, alle relazioni interpersonali e al contesto lavorativo nel suo complesso.
3. La maggior parte dei lavoratori esprime una percezione positiva riguardo alla modalità di lavoro in smart working. Questo suggerisce che la transizione a questa modalità di lavoro è stata generalmente ben accolta e che i dipendenti percepiscono benefici nella flessibilità e nell'adattabilità offerte dal lavoro agile.

Nel complesso la percezione all'interno di Apl dello stress lavoro correlato e del clima ha avuto risultati positivi, in particolar modo per quanto riguarda la chiarezza del proprio ruolo e la qualità delle relazioni interpersonali. La percezione che ne deriva è quella di un ente in cui si sta bene, caratterizzata da una direzione in grado di alimentare la collaborazione e la motivazione, garantendo un costante supporto.

Sebbene i risultati siano positivi si intende perseguire nella direzione della cura della comunicazione interna così da contribuire a incrementare la consapevolezza e la comprensione da parte dei dipendenti, promuovendo un senso di inclusione e coinvolgimento nei processi di trasformazione interni di Agenzia.

Sono state ipotizzate le seguenti misure preventive/migliorative:

a) Comunicazione chiara e accessibile

Assicurarsi che le informazioni relative ai cambiamenti organizzativi siano comunicate in modo chiaro, accessibile e comprensibile per tutti i dipendenti. Utilizzare vari canali di comunicazione, come riunioni, e-mail, comunicati interni, per garantire una diffusione capillare delle informazioni.

b) Coinvolgimento Attivo

Favorire un coinvolgimento attivo dei dipendenti nel processo di cambiamento, consentendo loro di esprimere opinioni, suggerimenti e preoccupazioni. Organizzare sessioni di feedback e di confronto per assicurare che ogni voce venga ascoltata.

c) Supporto mirato ai gruppi di lavoro

Progettare sessioni informative e di supporto al fine di aiutare nella lettura e consapevolezza delle dinamiche interpersonali, migliorare la comunicazione, rafforzare la collaborazione, risolvere conflitti, sviluppare la leadership, incentivare il morale del gruppo ed il processo di adattamento al cambiamento.

d) Servizio di ascolto interno

Rivolto a tutto il personale e gestito da psicologi iscritti all'Ordine professionale

e) Iniziative e politiche di mobilità sostenibile

Agenzia Piemonte Lavoro si adopera per promuovere interventi ed iniziative finalizzati a favorire la mobilità alternativa e a ridurre la presenza delle auto private negli spazi urbani. Nel corso del 2024, è stata licenziata la terza versione del Piano spostamenti casa-lavoro. Questa attività è svolta ai sensi del Decreto "Rilancio" approvato dal Consiglio dei Ministri il 13 maggio 2020 e del successivo Decreto 12 maggio 2021 "Modalità attuative delle disposizioni relative alla figura del Mobility Manager". La compilazione del questionario permette al Mobility manager "aziendale" di valutare le modalità ed i mezzi che si utilizzano per lo spostamento Casa-Lavoro, di redigere il Piano degli spostamenti Casa-Lavoro della Organizzazione lavorativa in modo utile, preciso e puntuale. A tal fine l'intenzione è quella di avviare iniziative e politiche di mobilità sostenibile, migliorare e razionalizzare gli spostamenti sistematici dei dipendenti e ridurre le emissioni inquinanti con lo scopo di migliorare la qualità della vita.

Piano delle azioni positive 2025-2027

Il presente Piano delle Azioni Positive - che aggiorna quello precedente in continuità con esso - mira a perseguire, per il triennio 2025-2027, gli obiettivi generali di promozione della cultura di genere, di benessere organizzativo e di contrasto a qualsiasi forma di discriminazione e di violenza morale o psicologica.

Obiettivo 1

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

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

- Mettere a disposizione gli spazi e gli strumenti operativi per lo svolgimento dei compiti previsti;
- Prevedere specifici momenti formativi in merito al codice etico e al codice di comportamento, in coerenza con le disposizioni di cui all'articolo 7, comma 4 del D.Lgs. n. 165/2001;
- Promuovere la conoscenza del CUG e delle sue azioni all'interno dell'organizzazione di Agenzia Piemonte Lavoro, ivi compresa la normativa di competenza, organizzando altresì almeno un evento/anno destinato a illustrare al personale l'attività del CUG;
- Garantire ai componenti del CUG percorsi di aggiornamento e approfondimento sulle materie afferenti al Comitato unico;
- Gestire le pagine web Intranet e pubbliche dedicate al CUG pubblicando documenti informativi per il personale che raccontino il lavoro del CUG, da aggiornare periodicamente;
- Elaborare articoli ed eventi divulgativi nonché formativi sulle attività del CUG;
- Diffondere tra il personale "La voce dei CUG" e altre informazioni ricevute dalla rete nazionale dei CUG;
- Diffondere tra il personale eventuali opportunità di formazione sui temi della valorizzazione del personale, lotta alle discriminazioni e parità di genere.

Obiettivo 2

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

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

Azioni:

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

- Smart working in deroga per soggetti fragili

Al fine di dare attuazione all'utilizzo dello strumento del lavoro agile orientato alla salvaguardia dei soggetti più esposti a situazioni di rischio per la salute, così come auspicato dalla Direttiva del Ministero della Funzione Pubblica del 29.12.2023, l'Ente prevede, nel caso di lavoratori che documentino gravi, urgenti e non altrimenti conciliabili situazioni di salute personali, di attivare accordi che consentano di effettuare lavoro agile per un numero di giorni settimanali che deroghi al criterio della prevalenza dello svolgimento della prestazione lavorativa in presenza ed al tetto semestrale o annuale applicabile nel caso del lavoro agile plurimensile.

Obiettivo 3**Programmare attività formative dirette a tutto il personale che consentano la crescita professionale delle dipendenti e dei dipendenti, rispettando le pari opportunità**

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

- Garantire modalità organizzative idonee a favorire la partecipazione dei lavoratori e delle lavoratrici a corsi formativi e di aggiornamento professionale, consentendo la conciliazione tra vita professionale e vita familiare, privilegiando, laddove possibile, il ricorso alla modalità e-learning;
- Assicurare la partecipazione dei dipendenti a corsi formativi e di aggiornamento professionale interni ed esterni;

- Approvare un piano di formazione – a cui Agenzia attribuisce un valore strategico per lo sviluppo e la valorizzazione delle risorse umane – che concili le esigenze dell’amministrazione e delle/i dipendenti, consentendo a tutti uguali possibilità di accesso, indipendentemente dal genere. Nel piano formativo dell’anno 2024, appena concluso, è stata prevista la partecipazione al corso formativo Riforma Mentis (piattaforma Syllabus del Dipartimento della Funzione Pubblica) all’interno del piano formativo individuale di tutto il personale per il rafforzamento delle competenze individuali contro le molestie sul lavoro di cittadini e dipendenti pubblici.

Obiettivo 4

Promuovere la salute dei dipendenti e il benessere organizzativo

L’obiettivo n.4 è stato confermato e aggiornato con l’intenzione di continuare nel miglioramento delle attuali modalità di lavoro con le seguenti azioni:

- Sorveglianza sanitaria: il medico competente, nominato dalla Direzione, redige un insieme di atti medici, finalizzati alla tutela dello stato di salute e sicurezza dei lavoratori, in relazione all’ambiente di lavoro, ai fattori di rischio professionali e alle modalità di svolgimento dell’attività lavorativa ed alle caratteristiche personali. Acquisite tutte le informazioni necessarie (DVR, sopralluoghi) il Medico Competente è tenuto a redigere il Protocollo Sanitario, ovvero l’insieme degli accertamenti sanitari specialistici previsti per ciascun lavoratore, in funzione dei rischi specifici a cui è esposto, ritenuti opportuni per monitorare lo stato di salute;
- Valutazione periodica sul clima ed il benessere organizzativo percepito da parte dei lavoratori, attraverso la compilazione del questionario sullo Stress Lavoro Correlato (SLC), ai sensi del D.Lgs. 81/2008; in base ai risultati rilevati saranno poi messe in atto azioni correttive idonee alla situazione: tra queste il servizio di ascolto (permanente) e gli interventi sui gruppi;
- Il servizio di ascolto gestito internamente è affidato a psicologi iscritti all’ordine professionale. Questa condizione a garanzia dell’applicazione del codice deontologico nel rispetto della riservatezza e della privacy. L’attività è svolta in orario di lavoro e da remoto, strategia promossa per consentire a tutti i colleghi dislocati nelle molteplici sedi territoriali di accedere con pari condizioni. Il Servizio consente l’individuazione di strategie positive e riparatorie che contrastino la condizione stressogena tra le quali:
 1. Favorire il benessere delle persone in rapporto al proprio contesto lavorativo, e in particolare rispetto a: relazioni interpersonali, professionali, organizzative al proprio ruolo e ai compiti da realizzare; regole e procedure da osservare; processi di cambiamento e sviluppo professionale

e organizzativo in corso, contribuendo in tal modo alla tutela della salute e dell'integrità psicofisica dei propri dipendenti;

2. Supportare e sostenere i dipendenti negli eventuali momenti di difficoltà personale connessi alla situazione lavorativa;
3. Prevenire il rischio di danni individuali sul piano psicosociale;
4. Aiutare i propri dipendenti ad individuare e riconoscere le ragioni dell'eventuale disagio, e ad esprimerlo nelle modalità contestualmente più opportune ed efficaci, anche mediante la formulazione di specifiche ipotesi di azione individuale e/o di intervento organizzativo;
5. Diffondere fiducia e senso di appartenenza, capaci di influenzare positivamente la qualità delle relazioni, dei comportamenti professionali e dei risultati organizzativi.

Inoltre, nell'anno 2024 è stato realizzato e divulgato il volume "I servizi di Ascolto nelle Pubbliche Amministrazioni Italiane" edito da Franco Angeli e redatto da Agenzia Piemonte Lavoro con l'individuazione e condivisione delle best practices attivate su scala nazionale.

- Realizzare attività per la promozione di welfare aziendale, compatibilmente con la normativa contrattuale;
- Progettare interventi di gruppo per la promozione della cultura organizzativa e del benessere psicologico, relazionale ed organizzativo;
- Promuovere interventi ed iniziative in ambito di mobilità sostenibile, finalizzati a migliorare e razionalizzare gli spostamenti sistematici dei dipendenti e a ridurre le emissioni inquinanti con lo scopo di migliorare la qualità della vita.

Obiettivo 5

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

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

- Promuovere lo scambio e il confronto con i lavoratori, agevolando l'invio al CUG di osservazioni, suggerimenti o anche segnalazioni di eventuali problemi riscontrati o situazioni non conformi agli obiettivi del presente documento, in modo da poter mettere in atto azioni correttive e tendere a un miglioramento costante;
- Promuovere presso l'amministrazione la stesura del "Bilancio di genere";
- Garantire ampia diffusione del Piano triennale delle Azioni Positive, in un'ottica di massima condivisione degli obiettivi e delle azioni programmate.

Obiettivo 6

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

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

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

2.3 Rischi corruttivi e trasparenza

La sezione "Rischi corruttivi e trasparenza" del PIAO di Agenzia Piemonte Lavoro per il triennio 2025-2027 individua il grado di esposizione di Agenzia al rischio corruttivo, descrive la strategia di prevenzione della corruzione e le misure dedicate alla trasparenza adottate dall'Ente, tenendo conto dei fattori di contesto con cui si misura l'Amministrazione, nel rispetto dei principi sanciti in materia dalla L. 190/2012 e dal D. Lgs. 33/2013 e in attuazione delle indicazioni metodologiche fornite dall'ANAC con particolare riferimento al vigente PNA (reperibile al seguente link: [Aggiornamento 2023 del Piano Nazionale Anticorruzione 2022 - www.anticorruzione.it](https://www.anticorruzione.it)).

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

2.3.1 Valutazione di impatto del contesto esterno e interno

Il contesto esterno

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

Le caratteristiche strutturali e congiunturali dell'ambiente sociale, culturale ed economico nel quale l'Ente lavora si riflettono sull'attività di Agenzia, la cui *mission* istituzionale è costituita dal coordinamento della rete dei servizi pubblici per il lavoro regionale ex L.R. n. 32 del 24 novembre 2023 che definisce il "Sistema integrato delle politiche e dei servizi per l'orientamento permanente, la formazione professionale e il lavoro".

Al fine di valutare l'*impact assessment* sui rischi corruttivi si deve considerare, in primo luogo la natura giuridica di Agenzia Piemonte Lavoro; in secondo luogo, verranno valutate le modalità concrete di svolgimento della sua *core activity*.

Agenzia Piemonte Lavoro è un organo tecnico-operativo di Regione Piemonte cui sono rimessi i profili decisionali di natura discrezionale in relazione all'attività della medesima. Agenzia è dotata di autonomia patrimoniale e contabile e di discrezionalità tecnica, adempie i compiti assegnati dalla legge, con risorse vincolate di origine comunitaria, statale e regionale.

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

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

Secondo le stime dell'Istat¹⁵, ad ottobre, l'inflazione acquisita per il 2024 risulta pari a 1,0%. I prezzi dei beni hanno continuato a ridursi in termini tendenziali anche nell'ultimo bimestre, registrando un calo dello -0,9% in settembre e -0,5% in ottobre (-0,1% a luglio e -0,5% ad agosto). Tale andamento è dovuto al rafforzamento del calo dei prezzi dei beni energetici, solo in parte compensato dalla crescita degli alimentari, mentre l'inflazione degli altri beni è rimasta pressoché stabile (+0,1% in settembre e +0,2% in ottobre).

A settembre, dopo tre mesi di crescita il tasso di occupazione (62,1%) è sceso rispetto ad agosto. Il tasso di disoccupazione totale è stabile al 6,1%, quello giovanile in crescita al 18,3% (+0,3 punti). Rispetto ad agosto, infine, il tasso d'inattività è aumentato al 33,7% (+0,2 punti).

In questo quadro Il Consiglio direttivo della BCE nella riunione del 17 ottobre 2024¹⁶ ha deciso di ridurre di 25 punti base i tre tassi di interesse di riferimento. Pertanto, i tassi di interesse sui depositi presso la banca centrale, sulle operazioni di rifinanziamento principali e sulle operazioni di rifinanziamento marginale sono stati ridotti rispettivamente al 3,25%, al 3,40% e al 3,65%.

Tuttavia, la BCE è determinata ad assicurare il ritorno tempestivo dell'inflazione al suo obiettivo del 2% a medio termine nell'area euro, per cui manterrà i tassi di riferimento su livelli sufficientemente restrittivi fino al conseguimento di questo fine.

¹⁵ [Nota novembre 2024.pdf](#) (istat.it)

¹⁶ [Banca d'Italia - Bollettino economico BCE, n. 7 - 2024](#)

Al Consiglio dei Ministri del 15 ottobre 2024 il Ministro dell'Economia e delle Finanze ha presentato Il Documento programmatico di bilancio (DPB) 2025¹⁷, poi inviato al Parlamento e alla Commissione europea, nel quale la crescita del PIL è prevista all'1% nel 2024, per poi risalire al 1,2% nel 2025 e ridursi lievemente nel 2026 al 1,1%.

Il 23 ottobre 2024 con la trasmissione al Parlamento del disegno di legge di bilancio 2025 si è avviato alla Camera dei deputati l'iter di approvazione della medesima.

Secondo le previsioni economiche d'autunno della Commissione europea rese note il 15 novembre 2024¹⁸ in Italia il PIL reale dovrebbe crescere dello 0,7% nel 2024, sostenuto dagli investimenti e dal calo delle importazioni. L'attività economica dovrebbe espandersi rispettivamente dell'1% e dell'1,2% nel 2025 e nel 2026, con l'aumento dei consumi e l'accelerazione della spesa connessa al PRR. Si prevede che l'inflazione scenderà all'1,1% quest'anno, salirà all'1,9% nel 2025 e scenderà di nuovo leggermente nel 2026.

In un quadro internazionale a dir poco incerto e rischioso, connotato dalla prosecuzione del conflitto russo-ucraino e dalla guerra in medio-oriente, al netto della crisi dell'*automotive* secondo la relazione annuale Ires 2024¹⁹, l'andamento del Piemonte nel 2023 dal punto di vista economico ed occupazionale, si può giudicare positivamente. Le previsioni per i prossimi anni sono relativamente buone, il posizionamento della nostra regione in termini di sviluppo sostenibile, sulla base delle analisi effettuate dall'Istituto, vede il Piemonte al 5° posto tra le regioni italiane, prima tra le grandi del Centro Nord.

La popolazione della nostra regione, dopo un decennio di decrementi, nel 2023 si mantiene stabile.

Ma questo è un dato che non deve far trascurare la progressiva e molto importante riduzione delle nascite degli ultimi quindici anni, ora anche nella popolazione con cittadinanza straniera, un fenomeno che produce una contrazione della popolazione giovanile e un aumento – insieme all'aumento della longevità – di quella anziana. Il fenomeno dell'invecchiamento della popolazione in Piemonte è più intenso rispetto alle regioni comparabili. Il saldo migratorio può mantenere stabile il numero totale di residenti ma non può frenare questo trend.

Da notare che la riduzione della popolazione in età di lavoro sta iniziando a produrre una tensione tra domanda e offerta di lavoro, per ora positiva ma molto critica in prospettiva: il tasso di occupazione e di attività crescono non solo perché gli occupati aumentano, ma soprattutto perché si sta contraendo il denominatore, ovvero la popolazione in età di lavoro (15-64 anni). Recenti proiezioni dell'Istat mostrano che, a condizioni invariate, nel 2042 tale fascia demografica in Piemonte si ridurrà del 16,1%.

¹⁷ [Ragioneria Generale dello Stato - Ministero dell'Economia e delle Finanze - Documento Programmatico di Bilancio 2025](#)

¹⁸ [Autumn 2024 Economic Forecast: A gradual rebound in an adverse environment - European Commission](#)

¹⁹ [Relazione Annuale 2024 – Istituto di Ricerche Economico Sociali del Piemonte](#)

Un'ulteriore criticità è quella dell'invecchiamento delle forze di lavoro: gli occupati over 60 in Piemonte superano ormai il 10% con punte decisamente più elevate nel lavoro autonomo, nella sanità e negli enti locali. Alla luce del dato economico sociale sopra descritto va inquadrata l'analisi del fenomeno corruttivo in Italia. Secondo quanto rilevato dalla Commissione Europea già nel 2023²⁰ e come richiamato nel precedente PIAO, pur essendo la corruzione per sua stessa natura difficile da quantificare, stime prudenziali ne indicano un costo per l'economia dell'UE pari ad almeno 120 miliardi di euro l'anno. Le stime della Commissione europea si basano sui contributi di istituzioni e organismi specializzati (Camera di Commercio Internazionale, Transparency International, Global Compact delle Nazioni Unite, Forum economico mondiale e la pubblicazione Clean Business is Good Business). Di seguito un grafico recante i livelli di rischio di corruzione negli Stati membri (Fonte EPRS- Servizio di Ricerca del Parlamento Europeo).

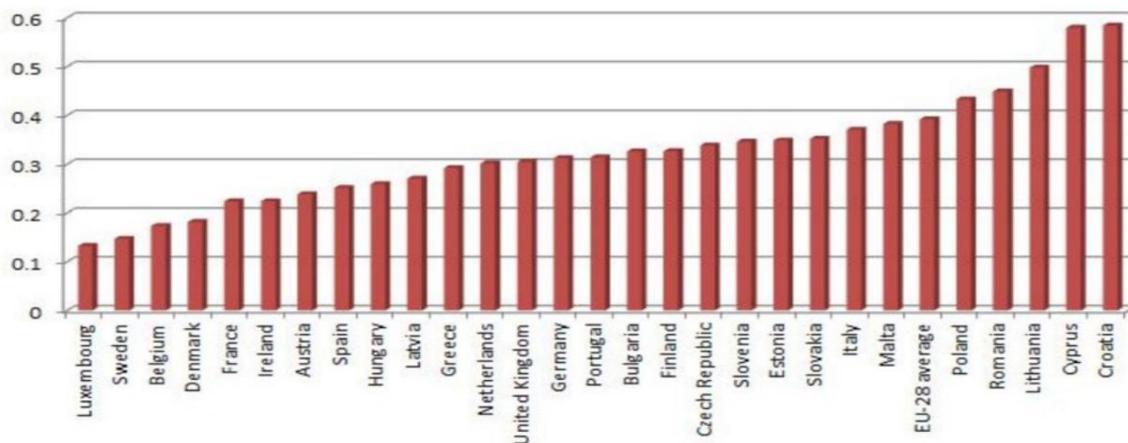


Grafico 17: rischio di corruzione nei paesi EU

Rileva osservare che il 3 maggio 2023 la Commissione Europea presentava una proposta di direttiva recante l'aggiornamento del quadro giuridico dell'UE in materia di lotta contro la corruzione. In particolare, la proposta mira a vincolare gli Stati membri all'adozione di norme di armonizzazione minima delle fattispecie di reato riconducibili alla corruzione e delle relative sanzioni, nonché di misure per la prevenzione del fenomeno corruttivo e di strumenti per rafforzare la cooperazione nelle relative attività di contrasto. Su tale proposta, in Italia, il 26 luglio 2023, l'Assemblea della Camera dei deputati ha confermato il parere motivato adottato il 19 luglio 2023 dalla XIV Commissione (Politiche dell'UE) con il quale si contesta il mancato rispetto del principio di sussidiarietà.

Tuttavia, come evidenziato da Transparency International Italia²¹, a febbraio 2024 sono stati compiuti dei progressi con l'adozione di una risoluzione da parte del Parlamento Europeo.

²⁰ Tredicesima riunione del Gruppo di controllo parlamentare congiunto su Europol (JPSG) Bruxelles, 20 - 21 settembre 2023 RI024.pdf (camera.it)

²¹ [La Direttiva anticorruzione per la trasparenza e l'integrità in Europa - Transparency International Italia](#)

A giugno 2024, il Consiglio dell'Unione Europea ha adottato la propria posizione sulla Direttiva volta a rafforzare la cooperazione e l'applicazione negli Stati membri. A partire dall'inizio del 2025 i rappresentanti della Commissione europea, del Parlamento Europeo e del Consiglio dell'Unione Europea negozieranno il testo finale della Direttiva che verrà poi avviata all'adozione.

Nella 15ª riunione del Gruppo di controllo parlamentare congiunto su Europol (JPSG)²² si preannuncia l'impegno del Centro europeo per la criminalità finanziaria ed economica (EFEC) a migliorare la reattività e le performance operative nei settori della frode, del riciclaggio di denaro, del recupero dei beni, della corruzione. Secondo l'ultima graduatoria disponibile, pubblicata nel 2024 da "Transparency International Italia"²³ e riportata anche da ANAC²⁴, l'Italia nel 2023 si colloca al 42° posto nella graduatoria stilata per 180 Paesi, con il punteggio di 56 che resta al di sotto della media UE, attestata a 65.

Secondo il Ministero dell'Interno²⁵, il reato di abuso d'ufficio (art. 323 c.p.), oggi abrogato dall'art. 1, comma 1, lettera b) della L. 9 agosto 2024, n. 114, aveva mantenuto una tendenza pressoché costante fino al 2020, subendo una decisa e costante flessione nell'ultimo triennio.

Per le altre fattispecie corruttive i valori risultano più contenuti e con un andamento oscillante anche se, negli ultimi quattro anni, si rileva una graduale flessione per la "corruzione per un atto contrario ai doveri d'ufficio" (art. 319 c.p.).

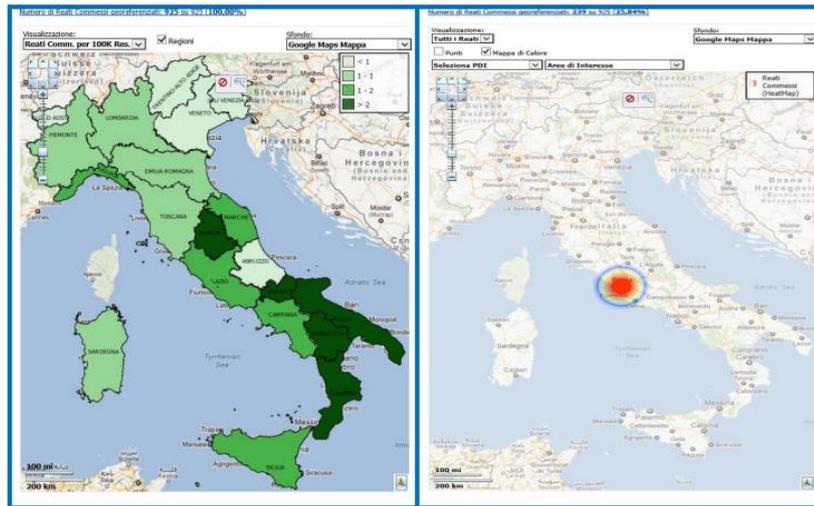
In Italia, nel periodo 1° gennaio 2021 – 31 dicembre 2023, rapportando i "reati corruttivi" (artt. 318, 319, 319 ter, 320, 321, 322 e 346 bis c.p.) commessi alla popolazione residente, si ottiene un valore medio nazionale di 1,53 eventi per 100 mila abitanti ed in tale circostanza la regione Basilicata si colloca nella prima posizione. Di seguito si riportano due cartine particolareggiate che evidenziano il numero di tali reati georeferenziati su 100 k Res. (cartina a sinistra) e la "mappa di calore" in relazione alla maggiore incidenza di consumazione di delitti; dalle mappe che seguono emerge una prevalente distribuzione del fenomeno nella maggior parte delle regioni meridionali e in Umbria, ma con un'evidente concentrazione nella città metropolitana di Roma.

²² [15ª riunione del Gruppo di controllo parlamentare congiunto su Europol \(JPSG\)](#)

²³ [Indice percezione corruzione - Transparency International Italia](#)

²⁴ [Percezione della corruzione, Italia al 42° posto su 180 Paesi. Busia: Serve regolamentare le lobby - \[www.anticorruzione.it\]\(http://www.anticorruzione.it\)](#)

²⁵ [Servizio Analisi Criminale](#)



Regione	Reati Comm per 100K Res
BASILICATA	4,43
CALABRIA	2,88
UMBRIA	2,76
MOLISE	2,19
PUGLIA	2,13
SICILIA	2,12
CAMPANIA	2,09
LAZIO	1,99
MEDIA NAZIONALE	1,53
MARCHE	1,47
LIGURIA	1,24
TOSCANA	1,20
SARDEGNA	1,19
EMILIA ROMAGNA	1,17
PIEMONTE	1,12
LOMBARDIA	1,11
TRENTINO ALTO ADIGE	1,06
VALLE D'AOSTA	0,78
VENETO	0,71
FRIULI VENEZIA GIULIA	0,65
ABRUZZO	0,30

Figura 5: fenomeni corruttivi in Italia

Si evidenzia un andamento tendenzialmente decrescente nel tempo per i vari indicatori. Interessante anche rilevare la tendenziale concentrazione del fenomeno nelle grandi aree urbane, e quindi anche nell'ambito della città metropolitana di Roma. In quest'ultimo caso, la presenza del principale centro del potere politico ed amministrativo, congiunta alla concomitante esistenza dei vertici delle principali aziende nazionali ed internazionali, rendono la situazione della Capitale assolutamente singolare e forniscono l'occasione per la realizzazione dei più disparati interessi di carattere economico, che non sfuggono certo agli appetiti delle varie forme di criminalità. Sia pure in misura minore, tali caratteristiche si riscontrano, in tutto o in parte, in alcune altre grandi aree urbane.

Il Sole 24 ore per il 2024²⁶ rileva che in Italia i reati denunciati tornano a salire, il volume delle denunce ha recuperato i livelli del passato, superando i dati del 2019.

²⁶ [Reati, furti, rapine: scopri l'indice della criminalità 2024 della tua provincia | Il Sole 24 ORE](#)

In particolare, è stato osservato che, i reati “emersi” nel 2023 sono stati 2,34 milioni, pari all’1,7% in più rispetto al pre-Covid, in aumento del 3,8% sul 2022.

Per quanto riguarda Torino secondo l’indice della criminalità pubblicata da Il Sole 24 ore (calcolato sul numero delle denunce presentate per tutti i reati anche non corruttivi per ogni 100 mila abitanti), il capoluogo regionale si colloca al 5° posto tra le città in cui vi è l’indice maggiore, scalando una posizione rispetto al 2023.

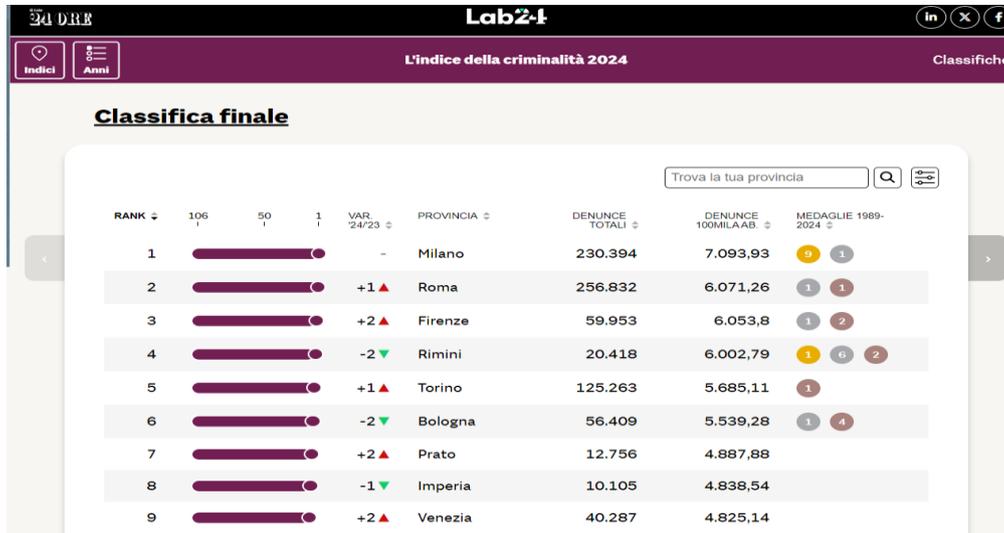


Figura 6: indice della criminalità nelle città italiane

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

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

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

Alla luce del quadro sopra delineato il rischio corruttivo cui è sottoposta Agenzia Piemonte Lavoro, considerata la sua natura di organo tecnico meramente attuatore delle politiche nazionali e regionali in tema

di lavoro si attesta su livelli bassi consentendo una pianificazione di misure di contenimento non eccessivamente gravose.

Il contesto interno

In Piemonte ci sono attualmente 32 sedi (31 Centri per l'impiego e la sede centrale) e 12 sedi decentrate. Dal punto di vista organizzativo, Agenzia Piemonte Lavoro opera in maniera capillare su tutto il territorio regionale attraverso la sede centrale di Torino, l'ente è parte della rete nazionale per le politiche del lavoro ed è direttamente coinvolto nei progetti europei che si occupano della gestione, del coordinamento e della messa in esecuzione delle politiche attive del lavoro. La struttura amministrativa è stata interessata da una profonda riorganizzazione tuttora in corso; è stato, infatti, necessario adeguare l'ente all'aumento delle competenze ad esso normativamente attribuite ed al conseguente incremento della dotazione organica dell'amministrazione, disposto in attuazione del Piano di potenziamento dei Centri per l'impiego.

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

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

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

Giova a tal proposito ricordare che per realtà altamente complesse quali l'attuale Agenzia, la Circolare n. 1/2013 del D.F.P. presso la Presidenza del Consiglio dei ministri al p.to. 2.2. prevede, ai sensi della L. n. 190/2012, in aggiunta alla nomina di un RPCT, la possibilità di designare dei referenti territoriali e/o per ufficio dello stesso, per le diverse articolazioni dell'amministrazione. A ciò vi si è provveduto dapprima con D.D. n. 195 del 26.04.2021, poi con successive determinazioni con le quali sono stati nominati, quali referenti in materia di anticorruzione e trasparenza, oltre ai dirigenti in organico, tutti i funzionari con incarico di PO-ora EQ ex art. 16 e seguenti CCNL Funzioni Locali in servizio sia presso la sede centrale che presso le sedi dei

Centri per l'impiego, l'ultima delle quali è la D.D. n. 711 del 9.10.2023 a seguito della nomina delle nuove PO/EQ.

La strategia per la prevenzione della corruzione dell'ente, che si declina nel presente Piano, è elaborata dall'RPCT insieme al suo gruppo di lavoro, incardinati nel Settore Affari generali di Agenzia, attuando le indicazioni del dirigente ivi assegnato, e della Direzione.

In merito alla normativa sulla Privacy sono stati nominati autorizzati al trattamento dati personali con successive determine, l'ultima della quale è la D.D. n. 651 del 07.11.2024 in ragione delle attività svolte presso Agenzia Piemonte Lavoro, tutti i dipendenti dell'ente, compresi quelli regionali distaccati presso l'ente, in ragione dei rispettivi ruoli, funzioni e sedi di assegnazione, sotto la supervisione del DPO (Data Protection Officer) esterno all'Ente.

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

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

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

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

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

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

A tal proposito il RPCT insieme alla Direzione hanno istituito da un lato una rete di referenti territoriali per l'anticorruzione e la trasparenza volta alla corretta veicolazione dei flussi informativi tra la sede centrale e quelle distaccate dei Cpi e dall'altro hanno promosso dei corsi formativi sui temi dell'etica e della legalità destinati a tutti i dipendenti.

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

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

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

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

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

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

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

Il servizio del RPCT nella redazione delle schede di mappatura distribuite, ha tenuto conto della riorganizzazione dell'ente disposta con D.D. n. 929 del 21/12/2023 ed operativa dal 01/01/2024.

Le schede di mappatura prevedono i seguenti campi:

Mappatura PROCESSI-ATTIVITA'						Identificazione, analisi e valutazione del				TRATTAMENTO DEL RISCHIO										
UFFICIO	N. PROCESSO	AREA DI RISCHIO	DESCRIZIONE PROCESSO	Responsabilità del Processo	DESCRIZIONE ATTIVITA'	Esecutore Attività	DESCRIZIONE DEL COMPORTAMENTO A RISCHIO CORRUPZIONE (EVENTO A RISCHIO)	FATTORI ABILITANTI	VALUTAZIONE DEL RISCHIO				MISURE GENERALI	MISURE SPECIFICHE	TIPOLOGIA MISURE SPECIFICHE	PROGRAMMAZIONE MISURA SPECIFICA				
									IMPATTO	PROBABILITA'	GIUDIZIO SINTETICO	MOTIVAZIONE				STATO DI ATTUAZIONE AL 2/10/2023	FASI E TEMPI DI ATTUAZIONE	INDICATORI DI ATTUAZIONE	VALORE TARGET	SOGGETTO RESPONSABILE

Figura 7: struttura delle schede di mappatura dei processi

- Mappatura processi-attività: Servizio, Ufficio, N. Processo, Area di rischio, Descrizione Processo, Responsabilità del Processo, Descrizione attività, Esecutore attività;
- Identificazione, analisi e valutazione del rischio corruttivo: Descrizione del comportamento a rischio corruzione (evento a rischio), Fattori abilitanti, Valutazione del rischio (Impatto, Probabilità, Giudizio Sintetico, Motivazione - quest'ultima ad eventuale compilazione integrativa);
- Trattamento del rischio: Misure generali, Misure specifiche, Tipologia di misure specifiche, Programmazione misura specifica (Stato di attuazione al 17 settembre 2024, Fasi e tempi di attuazione, Indicatori di attuazione, Valore target, Soggetto Responsabile).

Al fine di agevolare i servizi nella corretta compilazione delle schede, il RPCT ha integrato la breve guida elaborata e distribuita via *e-mail* con una legenda, il catalogo dei rischi di Agenzia Piemonte Lavoro proposto in via sperimentale e una scheda illustrativa del metodo di valutazione dell'impatto e della probabilità del rischio.

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

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

Tale valutazione deve essere eseguita dal responsabile (dirigente/funziario in PO- ora EQ ex CCNL di comparto/funziario) al meglio delle sue possibilità di raccolta di informazioni ed operando una conseguente, attenta valutazione di sintesi al fine di rappresentare l'impatto attraverso una scala crescente su tre valori: basso, medio e alto.

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

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

1. analisi del contesto (interno ed esterno);
2. valutazione del rischio (identificazione, analisi e ponderazione del rischio);
3. trattamento del rischio (identificazione e programmazione delle misure di prevenzione).

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

A tale scopo si è fatto ricorso, secondo il modello della Fondazione Istituto per la Finanza e l'Economia Locale – IFEL²⁷ (preliminarmente condiviso con la Direzione e la Dirigenza) alla combinazione dei seguenti parametri:

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

²⁷ Link <https://www.fondazioneifel.it/catalogo-eventi/event/101-trasparenza-e-anticorruzione/2891-la-mappatura-dei-processi-e-la-valutazione-del-rischio-di-corruzione>

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

Figura 8: parametri del modello di IFEL in uso in Agenzia Piemonte Lavoro

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

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

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

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

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

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

- ufficio;
- n. processo;
- area di rischio;
- descrizione processo, ovvero l'insieme di operazioni, articolabile in "Attività", necessaria ad assolvere al mandato istituzionale assegnato all'ufficio;
- responsabilità del processo;
- descrizione attività che scandiscono e compongono il processo;

- esecutore attività, ovvero il soggetto che esegue materialmente l'attività stessa, non necessariamente coincidente con il responsabile del processo.

Si deve considerare, pur nella consapevolezza della pluralità di tecniche di *assessment*, che alla luce della esperienza di cinque aggiornamenti del PTPCT, compreso quello attuale, rispettivamente per i trienni 2021-2023, 2022-2024, 2023-2025, 2024-2026, 2025-2027:

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

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

Peraltro, Agenzia Piemonte Lavoro è cosciente della necessità di ulteriori sforzi, con particolare riguardo alla stesura di un proprio catalogo dei rischi, adottato in via sperimentale con D.D. n. 513 del 12/09/2024 e destinato a diventare definitivo nel 2025.

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

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

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

Come noto, la *mission* istituzionale dell'ente s'individua nel coordinamento della rete dei servizi pubblici per il lavoro regionale ex L.R. n. 32 del 24 novembre 2023.

Operativamente l'amministrazione si dota annualmente di un "Piano di attività" (approvato per l'anno 2024 con D.D. n. 475 del 13/08/2024) di livello strategico che esplicita i macro-obiettivi derivati dagli indirizzi regionali che fungono da base per l'individuazione degli obiettivi di livello operativo dell'ente, declinati nei

piani di attività dei servizi e che definisce altresì in via generale la politica di prevenzione del rischio corruttivo dell'ente sviluppata nel presente PIAO.

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

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

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

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

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

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

2.3.4 Identificazione e valutazione dei rischi corruttivi, potenziali e concreti

Nelle schede di mappatura, di cui all'All_B_Mapp_processi, è rappresentato l'esito della rilevazione sulle attività di tutte le unità organizzative/uffici da cui si deriva l'identificazione e la valutazione dei rischi corruttivi. Ciò è avvenuto mediante l'invio di apposite schede ai responsabili delle unità organizzative/uffici di Agenzia.

Rispetto alle mappature degli anni precedenti, alcuni Servizi hanno proposto delle variazioni della descrizione dei processi di propria competenza, dando dimostrazione del funzionamento del modello di collaborazione tra RPCT e funzionari.

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

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

L'attuazione delle misure previste dal precedente PIAO 2024-2026 è coerente con tale ricostruzione.

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

La tabella che segue contiene l'elenco dei Servizi i cui processi sono prevalentemente associati ad aree di rischio corruttivo di particolare rilievo (*contratti pubblici, acquisizione e gestione del personale, attività di gestione delle entrate e delle spese*); tali processi sono di seguito riportati in ordine decrescente, partendo da quelli associati ai rischi corruttivi risultati di grado più elevato.

Servizio/Ufficio	PROCESSI	RISCHIO
CONTRATTI, PROGRAMMAZIONE, MONITORAGGIO E CONTROLLI	Procedure di approvvigionamento di beni e servizi curate direttamente dal Servizio: <ul style="list-style-type: none"> • Fase di programmazione/progettazione • Fase di scelta del contraente • Fase di esecuzione del contratto 	Critico

Servizio/Ufficio	PROCESSI	RISCHIO
SERVIZI COINVOLTI NELL'ATTUAZIONE DEL PNRR	Attuazione del PNRR	Critico

Servizio/Ufficio	PROCESSI	RISCHIO
CONTRATTI, PROGRAMMAZIONE, MONITORAGGIO E CONTROLLI	Programma triennale dei lavori pubblici e programma triennale degli acquisti di beni e servizi	Medio
	Supporto ai Servizi di AGENZIA PIEMONTE LAVORO per le procedure di approvvigionamento di beni e servizi	

Servizio	PROCESSI	RISCHIO
GESTIONE RISORSE FINANZIARIE	Predisposizione dei documenti di bilancio d'esercizio	Medio
	Gestione delle uscite	

Servizio/Ufficio	PROCESSI	RISCHIO
GESTIONE GIURIDICA DEL PERSONALE	Programmazione dei fabbisogni di personale e pianificazione assunzioni.	Medio
	Reclutamento del personale - Procedure concorsuali – mobilità: Redazione e pubblicazione bando di concorso	
	Verifica delle dichiarazioni di inconfiribilità/incompatibilità rese dai Dirigenti:	

	<ul style="list-style-type: none"> • eventuale contestazione all'interessato delle cause di inconfiribilità/incompatibilità ed invito a presentare memorie entro un congruo termine; • valutazione delle controdeduzioni presentate; • elaborazione e comunicazione della decisione. 	
--	---	--

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

Servizio/Ufficio	PROCESSI	RISCHIO
GESTIONE GIURIDICA DEL PERSONALE	Reclutamento del personale - Procedure concorsuali – Mobilità: <ul style="list-style-type: none"> • Nomina Commissione giudicatrice - liquidazione relativi compensi; • Istruttoria candidature, riserve e preferenze; • Approvazione graduatoria definitiva ed assunzione vincitori; 	Basso
	Autorizzazione trasferte del personale e riconoscimento rimborsi spese	
	Autorizzazione incarichi esterni	
	Affidamento servizi di supporto allo svolgimento delle procedure concorsuali	

Servizio/Ufficio	PROCESSI	RISCHIO
GESTIONE GIURIDICA DEL PERSONALE	Gestione del rapporto di lavoro dei dipendenti	Minimo
	Manutenzione del sistema gestionale delle presenze del personale	
	Verifica delle dichiarazioni di inconfiribilità/incompatibilità rese da dirigenti e posizioni organizzative/EQ: <ul style="list-style-type: none"> • Acquisizione delle dichiarazioni di inconfiribilità/incompatibilità da verificare a campione; • Richiesta dei certificati del casellario giudiziale per l'accertamento delle dichiarazioni di inconfiribilità 	

	Elaborazione reportistica per adempimenti di comunicazione dati (Perla PA - Amministrazione Trasparente - Conto annuale)	
--	---	--

Come si evince dalle precedenti tabelle, i processi connessi all'area di rischio dei contratti pubblici sono quelli che presentano il rischio corruttivo più elevato.

Per i servizi rimanenti, come riportato nella successiva tabella, il grado del rischio va diminuendo, attestandosi in soli due casi su un livello medio, in alcune ipotesi su quello basso e per la maggior parte dei casi sul livello minimo, considerando la media della risultanza dei giudizi attribuiti ai singoli processi.

In ogni caso, per la consultazione integrale della mappatura dei livelli di rischio, si rimanda all'All_B_Mapp_processi della presente sezione contenente le schede dei singoli Servizi.

RISCHIO	Servizio/Ufficio
MEDIO	Privacy, Trasparenza, Anticorruzione e Legale
	Controllo di gestione e qualità
BASSO	Staff di Direzione
	Comunicazione e rapporti con i media
	Gestione economica del personale
	Transizione digitale
	Infrastrutture tecnologiche
	Sostegno alla permanenza nel mercato del lavoro
	Collocamento mirato
	Innovazione sociale e sviluppo reti territoriali
	Incrocio domanda e offerta
	EURES
MINIMO	Eventi
	Monitoraggio, studi e ricerche
	Segreteria generale, URP e Accesso agli atti
	Flussi documentali e archivio
	Programmazione e valutazione
	Sviluppo delle competenze e dei processi organizzativi
	Benessere Organizzativo
	Patrimonio, gestione servizi tecnici e sicurezza
	Gestione acquisti beni e servizi e Economato

	Coordinamento e supporto amministrativo
	Inclusione e lavoro
	Grandi reclutamenti
	Tirocini e apprendistato
	Implementazione politiche del lavoro
	Sostegno alla ricerca attiva del lavoro
	Supporto giuridico alle politiche
	Servizi e Politiche attive per il lavoro - Centri per l'impiego

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

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

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

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

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

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

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

La programmazione dell’attuazione delle **misure generali** è stata, preventivamente condivisa con il Direttore in considerazione non solo dei profili strettamente connessi alla programmazione strategica ed operativa, ma anche perché si tratta di strumenti ad applicazione generalizzata e di governo di sistema che incidono sull’apparato complessivo della prevenzione della corruzione e intervengono in maniera trasversale

sull'intera amministrazione. La condivisione con la Direzione, pertanto, rafforza l'attività di coordinamento dell'azione amministrativa. Quanto a quelle di carattere specifico, se ne sono condivisi gli indirizzi di massima in quanto il dettaglio è rimesso all'azione coordinata del RPCT e dei responsabili dei settori /uffici dell'ente. In merito alle **misure di carattere specifico**, le schede di mappatura degli uffici ne contengono un numero significativo, sulla base del principio - in più occasioni espresso dall'ANAC - che i piani delle amministrazioni dovrebbero concentrare l'attenzione su questa tipologia di misure, allo scopo di consentire la personalizzazione della strategia di prevenzione. Nelle ipotesi in cui dal calcolo effettuato sia risultato un valore del rischio pari ad "Alto" è stato suggerito di indicarne almeno una, rimessa alle valutazioni di ciascun ufficio, proprio in quanto la misura specifica costituisce il rimedio ritenuto più efficace ai fini del contrasto alla corruzione. La misura va individuata facendo riferimento all'evento rischioso enucleato. Al fine di evitare che le misure programmate rimanessero una previsione astratta, e garantire che fossero opportunamente progettate e scadenziata a seconda delle priorità rilevate e delle risorse a disposizione è stato, inoltre, richiesto di riportare nella scheda anche le seguenti informazioni:

- tipologia di misura specifica, in particolare:

TIPOLOGIA DI MISURA SPECIFICA	
1	misure di controllo;
2	misure di trasparenza;
3	misure di definizione e promozione dell'etica e di standard di comportamento;
4	misure di regolamentazione;
5	misure di semplificazione;
6	misure di formazione;
7	misure di sensibilizzazione e partecipazione;
8	misure di rotazione;
9	misure di segnalazione e protezione;
10	misure di disciplina del conflitto di interessi.

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

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

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

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

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

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

Per quanto attiene, in particolare la formazione, da intendersi sia come misura generale che specifica, Agenzia ha inteso programmare un insieme di percorsi formativi che consentano ai dipendenti di conseguire una piena conoscenza dei contenuti fondamentali, non solo in tema di anticorruzione ma anche sulle materie che rappresentano il core business dell'Ente, come si deriva dalla Sez. dedicata del presente PIAO cui si rinvia.

L'ANAC in più occasioni ha evidenziato il ruolo strategico della formazione ai fini della prevenzione della corruzione, prevedendo due livelli differenziati così articolati:

- a) livello generale, rivolto a tutti i dipendenti: riguardante l'aggiornamento delle competenze e le tematiche dell'etica e della legalità;
- b) livello specifico, rivolto al responsabile della prevenzione, ai referenti, ai componenti degli organismi di controllo, ai dirigenti e funzionari addetti alle aree di rischio. In questo caso la formazione riguarda le politiche, i programmi e i vari strumenti utilizzati per la prevenzione e tematiche settoriali, in relazione al ruolo svolto da ciascun soggetto dell'amministrazione.

Agenzia Piemonte Lavoro per il tramite della Direzione Servizio Sviluppo delle competenze e dei processi organizzativi ha individuato i percorsi formativi sia generali che specifici, ritenuti più importanti e che di seguito riproponiamo, distinguendo quelli già realizzati, in passato e costituenti il pacchetto abitualmente destinati ai neo assunti (e cioè Privacy e trattamento dati, Anticorruzione, Etica pubblica) da quelli in fase di realizzazione e di prossima progettazione/erogazione nel corso del triennio di vigenza del PIAO.

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

trasparenza, oltre a quelle ordinariamente rivolte al nuovo personale, come di seguito indicato, tenuto conto che le stesse sono suscettive di modifica nell'ottica dell'adeguamento alle esigenze dell'Ente per la diminuzione del rischio corruttivo:

1. Formazione generale triennio 2025-2027

- Anticorruzione. La nuova disciplina del whistleblowing;
- Anticorruzione: etica ed integrità nel sistema anticorruzione;
- Trasparenza e obblighi di pubblicazione.

2. Formazione specifica triennio 2025-2027

- Il nuovo codice dei contratti pubblici;
- Cyber security;
- La disciplina del conflitto d'interessi.

Le misure previste per il triennio 2025-2027

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

CRONOPROGRAMMA DELLE MISURE	
<u>DESCRIZIONE MISURA SPECIFICA</u>	<u>ANNUALITÀ</u>
Adozione in via definitiva del catalogo rischi personalizzato	2025
Realizzazione FAQ Trasparenza	2025
Adozione Regolamento formazione	2026
Adozione Regolamento rotazione	2026
Carta dei servizi	2027
Cassetta dei suggerimenti	2027

Tabella 12: misure specifiche di prevenzione della corruzione previste nei prossimi anni

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

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

1. adozione del regolamento di formazione:

in riferimento al regolamento della formazione, già oggetto di programmazione nel PTPCT 2024-2026, si rileva che Agenzia Piemonte Lavoro intende rimodularne la realizzazione dal 2025 al 2026.

La formazione, infatti, è un'attività che già risulta consolidata nell'esperienza e nella prassi operativa dell'Ente. Tale attività è strutturalmente inserita nel quadro delle funzioni del medesimo ed è propedeutica alla gestione dei procedimenti e dei processi. Tale positivo bilancio esperienziale rappresenta la ragione della rimodulazione di tale attività, al fine di dare priorità ad altri ambiti e misure. Peraltro, l'attuale effettivo e concreto presidio della funzione formativa non risulta in alcun modo pregiudicato dalla scelta sopra descritta.

Il RPCT seguirà l'iter della proposta di Regolamento, fino all'adozione del medesimo da parte della Direzione.

2. adozione del regolamento sulla rotazione:

si ritiene di confermare al 2026 la programmazione dell'adozione del Regolamento sulla rotazione, così come già indicato nel precedente PIAO 2024-2026.

Tale scelta dipende dai seguenti fattori:

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

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

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

Rileva altresì osservare per quanto qui interessa che dal 01/01/2024 è entrato in servizio un dirigente ex novo assegnato al settore “Appalti, Patrimonio e Sicurezza”, prima avvocato alla Direzione.

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

– **Adozione in via definitiva del catalogo dei rischi personalizzato**

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

Con D.D. n. 513 del 12/09/2024 Agenzia Piemonte Lavoro ha adottato in via sperimentale il suddetto catalogo e nel corso del 2025 si procederà all'adozione in via definitiva del catalogo rischi personalizzato.

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

1. Realizzazione FAQ in materia di trasparenza.

Nel corso del 2025 Agenzia intende realizzare delle FAQ in materia di trasparenza sugli obblighi di pubblicazione, anche con riferimento alle prassi operative suggerite dal gestore della piattaforma in uso, da pubblicare sulla intranet istituzionale onde migliorare il relativo processo.

2. Carta dei servizi:

in riferimento alla Carta dei Servizi, già oggetto di programmazione nel PTPCT 2024-2026, si rileva che Agenzia Piemonte Lavoro intende rimodularne la realizzazione dal 2025 al 2027, in ragione della profonda riorganizzazione che a tutt'oggi interessa l'Ente.

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

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

- indicazione e definizione degli standard e della qualità del servizio;
- semplificazione delle procedure anche tramite l'informatizzazione;
- costruzione degli elementi che strutturano il pacchetto dei servizi;
- promozione del servizio e informazione sullo stesso, verifica del rispetto degli standard del servizio;
- predisposizione di procedure di ascolto e *customer satisfaction*, di semplice comprensione e di facile utilizzazione;

- in caso di disservizio, il diritto alla tutela esercitabile mediante strumenti predefiniti;
- coinvolgimento e partecipazione del cittadino-utente alla definizione del progetto.

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

3. **Cassetta dei suggerimenti:**

in riferimento alla cassetta dei suggerimenti, già oggetto di programmazione nel PTPCT 2024-2026, si rileva che Agenzia intende rimodularne la realizzazione dal 2026 al 2027, per consentire di avere contezza di tutti i servizi erogati dall'Ente all'esito della definitiva riorganizzazione.

La "cassetta dei suggerimenti" verrà realizzata mediante l'attivazione di un *form* precompilato con la casistica degli argomenti di intervento in tema di corruzione e trasparenza da inserire nella intranet di Agenzia per garantirne la fruibilità a tutti i dipendenti.

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

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

istituzione riunione periodica con referenti (cioè PO-ora EQ ex CCNL di comparto e dirigenti) per:

- approfondimento temi sopravvenuti;

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

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

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

Le misure realizzate nel corso del 2024

Le misure realizzate nel corso del 2024, così come pianificate nel PIAO 2024-2026, per la cui descrizione si veda il predetto piano sono state le seguenti:

a) realizzazione aggiornamento del Codice di comportamento di Agenzia Piemonte Lavoro:

facendo seguito all'entrata in vigore del D.P.R. 13 giugno 2023, n. 81, recante modifiche al Codice di Comportamento dei dipendenti pubblici, il RPCT ha proposto, in coordinamento con il Servizio Gestione giuridica del personale, un aggiornamento del codice di comportamento di Apl adottato con D.D. n. 348 del 13/06/2024 tenendo conto delle novità intervenute.

b) Realizzazione indagine sul catalogo dei rischi personalizzato:

Come già evidenziato al paragrafo *Misure per il compimento dell'azione di pianificazione e gestione della prevenzione della corruzione*, Agenzia ha adottato in via sperimentale il catalogo con D.D. n. 513 del 12/09/2024.

Le ulteriori misure realizzate

Le ulteriori misure non programmate nel PIAO 2024-2026 ma realizzate dall'ufficio del RPCT in adempimento al Piano delle Attività 2024, costituiscono obiettivi connessi alla prevenzione della corruzione e alla trasparenza, dei quali si ritiene opportuno dar conto, a consuntivo, anche in questa sede.

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

A tal proposito, nel corso del 2024, in mancanza di nuovi assegnatari di incarichi di PO-ora EQ ex CCNL di Comparto, non si è proceduto ad alcuna nomina.

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

si è, in particolare, provveduto ad aggiornare l'informativa sul trattamento dati personali resa all'utenza dai centri per l'impiego in relazione ai servizi erogati (es. GOL e Patto di Servizio).

c) Revisione del Patto di integrità di Agenzia:

in collaborazione tra il RPCT, il suo staff, il Dirigente Affari Generali ed i Servizi Contratti, programmazione, monitoraggio e controllo, Gestione Acquisti beni e servizi e economato, Coordinamento e supporto amministrativo ed insieme al loro Dirigente, è stato redatto il nuovo testo, aggiornato al D. Lgs. n. 36/2023, del Patto di integrità di Agenzia, approvato dalla Direzione con D.D. n. 569 del 7/10/2024.

d) Realizzazione incontri volti alla diffusione della cultura della legalità

Il RPCT ed il suo staff, di concerto con il Dirigente del settore Affari generali e la Direzione, hanno realizzato nel settembre del 2024 due incontri divulgativi in tema di diffusione della cultura della legalità rispettivamente rivolti ai funzionari in PO-ora EQ, ai sensi del CCNL di comparto, della sede centrale ed a quelli in servizio presso i Cpi.

e) Gestione del whistleblowing.

In relazione al predetto istituto, il RPCT ed il suo staff hanno monitorato costantemente la piattaforma dedicata. Nel corso del 2024 non vi sono state segnalazioni di illeciti rientranti nella fattispecie del *whistleblowing*.

2.3.7 La programmazione dell'attuazione della trasparenza

La presente sezione del PIAO individua misure e strumenti attuativi degli obblighi di trasparenza previsti dalla normativa vigente, volte a garantire la regolarità dei flussi informativi ai sensi degli artt. 10 e 43, c. 3 del D. Lgs. n. 33/2013.

Definizione dei flussi

La definizione dei flussi relativi agli obblighi di pubblicazione è contenuta nell'allegato tabellare alla presente sezione denominato "All_C_Elenco obblighi Pubbl." il quale contiene:

- l'elenco degli obblighi di pubblicazione di cui al D. Lgs. n. 33/2013 e s.m.i. applicabili ad Agenzia Piemonte Lavoro;
- gli uffici responsabili dell'elaborazione, della trasmissione e della pubblicazione dei dati;
- le tempistiche per la pubblicazione e l'aggiornamento con i termini di scadenza per la pubblicazione e comunicazione al RPCT (monitoraggio).

Gestione dei flussi informativi

Il sistema organizzativo volto ad assicurare la trasparenza ai sensi del D. Lgs. n. 33/2013 si basa sulla responsabilizzazione dei singoli Servizi dell'Ente e dei relativi dirigenti, cui compete:

- a) l'elaborazione/trasmissione dei dati e delle informazioni;
- b) la pubblicazione dei dati e delle informazioni.

Al RPCT è assegnato un ruolo di regia, di coordinamento e di monitoraggio sull'effettiva pubblicazione, ma esso non sostituisce gli uffici, come individuati nella richiamata tabella, nell'elaborazione, nella trasmissione e nella pubblicazione dei dati.

Il RPCT svolge stabilmente un'attività di controllo, assicurando, ai sensi dell'art. 43, c. 1 D. Lgs. n. 33/2013, la completezza, la chiarezza e l'aggiornamento delle informazioni pubblicate. I dirigenti responsabili garantiscono il tempestivo e regolare flusso delle informazioni da pubblicare ai fini del rispetto dei termini stabiliti dalla legge.

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

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

Monitoraggio sugli obblighi di pubblicazione

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

Nel 2024 l'ufficio del RPCT ha dato corso ad un monitoraggio trimestrale dell'intera Amministrazione Trasparente di Agenzia, relazionandosi con la Direzione ed il personale della struttura.

Si è, inoltre, dedicata particolare attenzione all'armonizzazione dei contenuti della sezione "Consulenti e collaboratori", oggetto di attestazione da parte del NdV di Agenzia.

All'esito dei suddetti monitoraggi, il RPCT si è attivato per sanare le criticità emerse, in collaborazione con i competenti uffici dell'Ente, con particolare riguardo alla presenza di dati personali eccedenti.

Riorganizzazione dei dati ulteriori

Nel corso del 2024 si è provveduto a riorganizzare la sottosezione di Amministrazione Trasparente "Dati ulteriori", in cui confluiscono, ai sensi degli art. 7 bis, c. 3, D. Lgs. n. 33/2013 e art. 1, c. 9, lett. f), L. n. 190/2012, i dati che non sono riconducibili a nessuna delle sottosezioni previste dall'Allegato al D. Lgs. n. 33/2013 e che tuttavia le Amministrazioni scelgono di diffondere, in ragione delle proprie caratteristiche strutturali e funzionali.

Si è ritenuto opportuno armonizzare i contenuti della sottosezione procedendo a:

- eliminare le pubblicazioni non pertinenti, tra cui quelle relative all'istituto del cd. *whistleblowing*, a cui è attualmente dedicata una sezione del sito istituzionale dell'Ente;
- cancellare i contenuti relativi ad Apl Newsletter e Apl Digest in quanto rassegne informative pubblicate in un'apposita sezione dell'intranet "People" di Agenzia Piemonte Lavoro.

Ai sensi dell'art. 4 co. 1, del D.P.C.M. 25 settembre 2014, Agenzia pubblica a cadenza annuale nella sottosezione in esame i dati relativi alle autovetture di servizio.

Adeguamento sezioni di Amministrazione Trasparente ai nuovi schemi di pubblicazione ANAC

Per favorire enti e amministrazioni nella gestione della sezione "Amministrazione Trasparente" dei portali istituzionali, l'ANAC ha approvato, con delibera n. 495 del 25 settembre 2024, tre nuovi schemi di pubblicazione relativi a:

- utilizzo delle risorse pubbliche;
- organizzazione delle pubbliche amministrazioni;
- controlli sull'organizzazione e sull'attività dell'amministrazione.

Considerato che le Amministrazioni avranno a disposizione un periodo transitorio di dodici mesi per procedere all'aggiornamento delle relative sezioni in "Amministrazione Trasparente", nel corso del 2025 il RPCT ed il suo staff procederanno a diffondere i suddetti schemi e a coordinare le attività di adeguamento delle sezioni coinvolte.

3. Organizzazione e capitale umano

3.1 Struttura organizzativa

Agenzia Piemonte Lavoro opera ormai da diversi anni in un contesto caratterizzato da continue evoluzioni, non solo dal punto di vista normativo ma anche organizzativo. Già dal 2020 ha avviato un'analisi dei principali

processi di core, focalizzandosi sia sui servizi di coordinamento che sui Centri per l'impiego. Questa analisi ha permesso di fotografare l'assetto organizzativo, per verificarne la coerenza con gli obiettivi strategici che l'ente realizza e analizzare le unità organizzative, i carichi di lavoro e le attività, per calibrare soluzioni orientate a innalzare il livello qualitativo dei servizi erogati. L'obiettivo prioritario è quello di costruire una visione condivisa in grado di far evolvere l'organizzazione e far crescere il capitale umano che al suo interno la sostiene.

Il percorso intrapreso ha permesso di individuare una struttura organizzativa che ad oggi è articolata in settori, quali unità di primo livello, ed in servizi, quali unità di secondo livello. I settori vanno intesi come strutture complesse, sia in ragione dell'elevato grado di complessità delle attività gestite (in termini di dimensione, strategicità, relazioni, competenze comportamentali e tecnico-specialistiche richieste), sia in relazione all'esistenza di funzioni dirigenziali all'interno della medesima organizzazione (direttore e dirigente). I settori rappresentano infatti le aree organizzative sottoposte alla guida di una figura dirigenziale. I servizi rappresentano invece le singole unità, composte da gruppi che operano su una tematica specifica, siano essi servizi di supporto all'intera organizzazione (Gestione giuridica del personale, Benessere organizzativo, ecc.), siano essi afferenti alle politiche del lavoro (Centri per l'impiego, Eures, Collocamento mirato, ecc.). Ogni servizio è coordinato da una persona con incarico di Elevata Qualificazione, si tratta di una posizione attribuita secondo quanto indicato all'interno del *Regolamento per l'area delle posizioni organizzative*, di durata triennale e conferita tramite una procedura selettiva a cui possono partecipare dipendenti inquadrati in categoria D (area dei funzionari e dell'elevata qualificazione secondo la classificazione fornita dal CCNL Funzioni locali 2019-2021) con competenze professionali adeguate. Il servizio è composto, inoltre, da collaboratori appartenenti a diverse aree (operatori, operatori esperti, istruttori, funzionari) e famiglie professionali.

In merito alla macrostruttura organizzativa, rappresentata graficamente nell'organigramma, si è disposta una riorganizzazione dell'intero sistema come naturale prosieguo dell'analisi dei processi e delle risultanze dei piani di potenziamento attuati.

In particolare, il significativo incremento del personale ha generato una naturale evoluzione delle dinamiche operative e gestionali di Apl, crescita che ha richiesto nel tempo incrementali adeguamenti strutturali per garantire una gestione ottimale delle risorse umane e una chiara definizione di ruoli e responsabilità.

Il nuovo assetto, approvato con Determina Direttoriale n. 230 del 9.4.2025 e vigente dal 1° luglio, mira quindi a consolidare e ottimizzare le trasformazioni in corso, assicurando una struttura flessibile e reattiva.

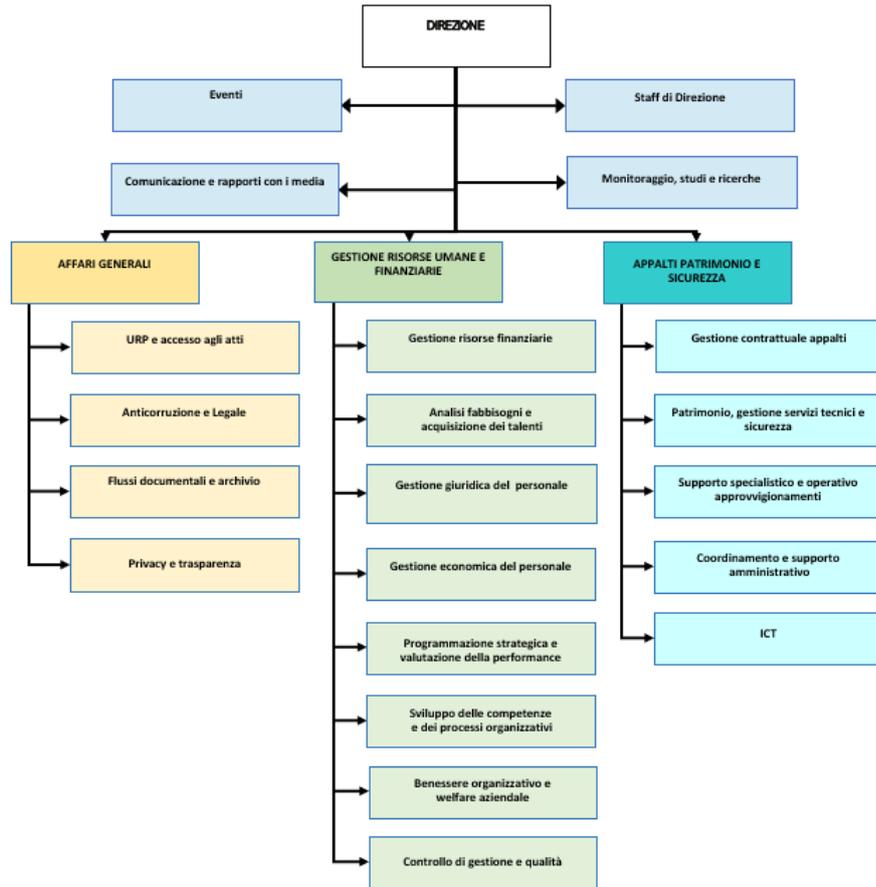


Grafico 18a: organigramma di Agenzia Piemonte Lavoro dal 1° luglio 2025, servizi sede

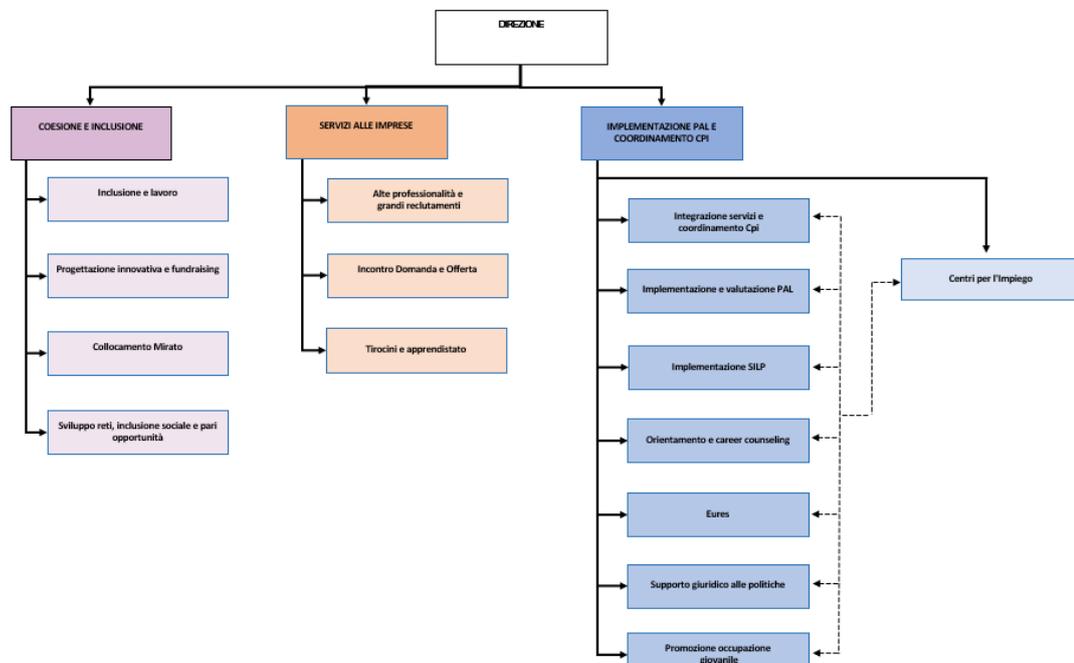


Grafico 18b: organigramma di Agenzia Piemonte Lavoro dal 1° luglio 2025, servizi sede

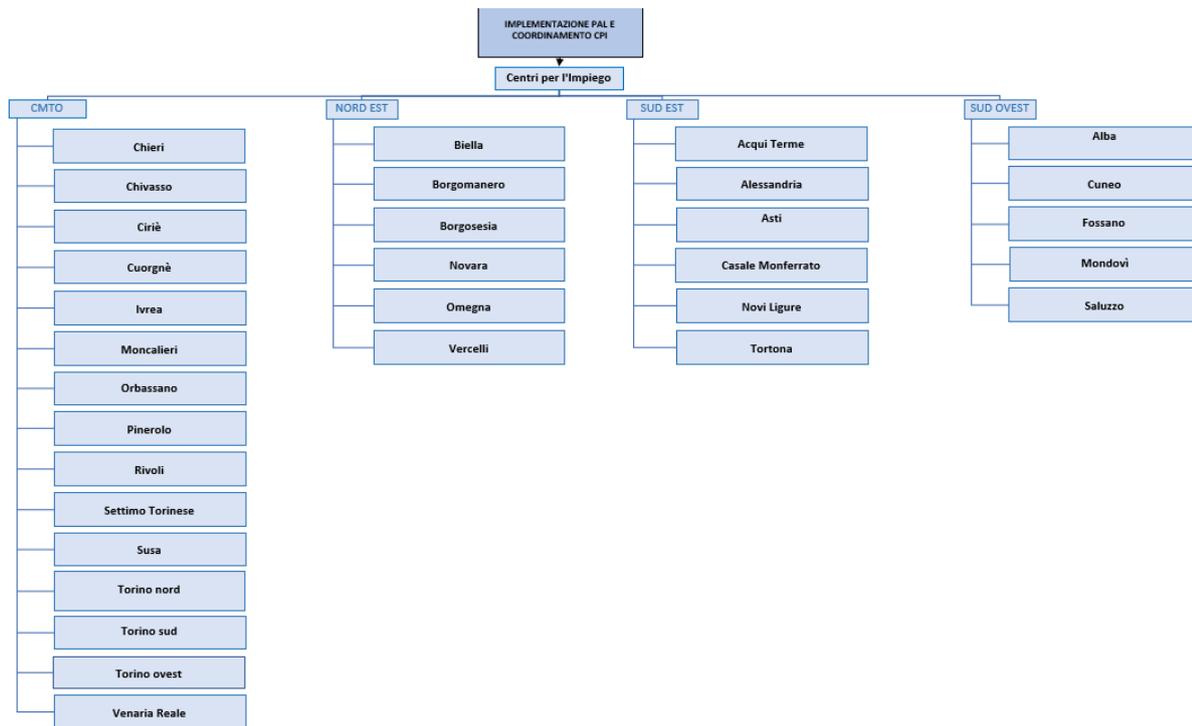


Grafico 19: organigramma di Agenzia Piemonte Lavoro dal 1°luglio 2025, Centri per l'impiego

L'apice dell'organigramma è costituito dalla Direzione, da cui dipendono direttamente servizi strategici e funzionali per tutto l'ente, come quelli deputati a gestire la comunicazione e i rapporti con i media, l'organizzazione di eventi, il monitoraggio e le attività di ricerca. Gli altri settori sono suddivisi per aree, afferenti ad attività gestite in ogni singolo servizio secondo le proprie materie di competenza: da servizi di service come quelli dei settori Affari generali, Gestione delle risorse umane e finanziarie e Appalti, Patrimonio e sicurezza, a servizi di supporto alle politiche attive del lavoro, nello specifico Coesione e inclusione, Implementazione delle politiche attive del lavoro e coordinamento dei Centri per l'impiego e Servizi alle imprese, che rappresentano il core business dell'ente.

La rappresentazione grafica restituisce dunque la rappresentazione di un'organizzazione funzionale che, come è noto, è quella in cui le attività vengono suddivise per funzioni specialistiche. Questo modello consente di massimizzare l'efficienza e la specializzazione in ciascun settore. Per un ente come Agenzia Piemonte Lavoro, che gestisce servizi complessi su larga scala, un approccio funzionale a livello centrale è essenziale per:

- *Garantire competenze verticali elevate*: le funzioni specialistiche permettono al personale di sviluppare competenze altamente specializzate, migliorando la qualità dei servizi e ottimizzando le risorse.
- *Standardizzare i processi*: la gestione centralizzata delle funzioni, come il personale e la contabilità, garantisce uniformità nei processi e consente un maggiore controllo e trasparenza.
- *Efficienza nelle risorse*: accentrando le funzioni amministrative e di supporto, si evitano duplicazioni di ruoli, riducendo costi e aumentando l'efficienza operativa.

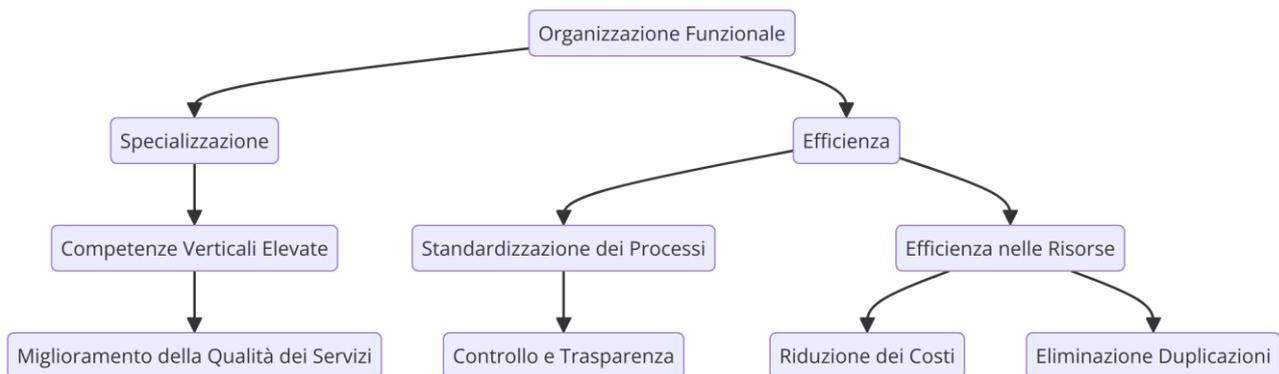


Figura 9: i principi dell'organizzazione funzionale

Un'organizzazione meramente funzionale non consentirebbe però di affrontare l'incertezza e la complessità in cui Apl si trova ad operare. È per questo che accanto ad una struttura funzionale in senso stretto si affianca, da tempo, una struttura matriciale. Tale tipologia di organizzazione aggiunge alla struttura un ulteriore livello di flessibilità e coordinamento. Essa permette di combinare le funzioni centrali con le divisioni territoriali, nonché funzioni centrali diverse fra di loro, facilitando la collaborazione tra funzioni diverse e garantendo un migliore utilizzo delle risorse. Le caratteristiche di una struttura matriciale che la rendono particolarmente utile in questo contesto possono essere così riassunte:

- *Collaborazione interfunzionale*: la struttura matriciale promuove il lavoro di team interfunzionali, facilitando lo scambio di informazioni e competenze tra i diversi servizi. Ciò è particolarmente utile quando le politiche regionali richiedono l'integrazione tra funzioni diverse (come, ad esempio, comunicazione, eventi e attività dei Cpi) per l'implementazione di nuovi servizi o misure.
- *Maggiore adattabilità ai progetti*: con la struttura matriciale, Agenzia Piemonte Lavoro può formare team multidisciplinari per gestire progetti specifici, come il lancio di nuovi programmi o iniziative, senza compromettere la struttura organizzativa esistente.
- *Gestione efficace delle risorse*: la matrice permette una gestione più flessibile delle risorse, che possono essere allocate temporaneamente ai progetti più urgenti o strategici.



Figura 10: i vantaggi del modello organizzativo a matrice

Per rendere più efficiente la gestione per matrice verranno attivati percorsi di *project management* rivolti a tutti i responsabili dei Cpi e dei servizi centrali.

In un ente come Agenzia Piemonte Lavoro, con una missione pubblica complessa e molteplici punti di contatto con i cittadini, l'adozione di un modello organizzativo puramente funzionale o puramente divisionale non sarebbe adeguata. Un'organizzazione mista si rivela ottimale per affrontare la complessità operativa e territoriale. I principali benefici includono:

- *Equilibrio tra specializzazione ed adattabilità*: le funzioni centralizzate garantiscono coerenza e competenze tecniche elevate, mentre le divisioni territoriali "atipiche" permettono di concentrarsi sulle esigenze locali.
- *Efficienza nella gestione delle risorse*: la centralizzazione delle funzioni amministrative consente un uso più razionale delle risorse, evitando duplicazioni e riducendo i costi, mentre i Centri per l'impiego possono concentrarsi esclusivamente sui servizi al cittadino.
- *Maggiore coordinamento e flessibilità*: la componente matriciale permette di gestire progetti trasversali e di adattare rapidamente le risorse alle priorità strategiche regionali.

La scelta di un'organizzazione mista da parte di Agenzia Piemonte Lavoro riflette dunque la necessità di affrontare un contesto operativo complesso e variegato, che richiede sia specializzazione funzionale che flessibilità territoriale. L'adozione di questo modello ha permesso di migliorare l'efficienza operativa, di rispondere efficacemente alle esigenze locali e di mantenere un elevato livello di coordinamento tra i vari attori interni.

Nel dettaglio si rappresentano di seguito i diversi settori, suddivisi per servizio ed il numero di dipendenti per ciascuna area. In totale al 31.12.2024 sono presenti 56 funzionari con incarico di Elevata Qualificazione: 30

responsabili per la sede e 26 per i Centri per l'impiego, di questi ultimi 5 ricoprono una posizione ad interim presso un secondo Centro per l'impiego. Il numero medio dei dipendenti per ogni unità organizzativa della sede è di 5, mentre per i Centri per l'impiego è di 23, un numero evidentemente rilevante rispetto a quelli di sede, in ragione del fatto che il valore pubblico di Agenzia è rappresentato soprattutto dalle attività rivolte a cittadini e imprese. Dalle tabelle sottostanti è possibile, inoltre, rilevare che il totale dei dipendenti è costituito in parte da personale di Regione Piemonte in regime di distacco funzionale presso l'ente (129 unità al 31.12.2024, 123 al 1.1.2025 al seguito di pensionamenti e passaggi in Agenzia Piemonte Lavoro).

Dotazione organica al 31/12/2024

SETTORE Servizio	Ente	Totale	O	OE	I	F	FEQ	DIR.	DIRIG.
DIREZIONE		23			10	8	4	1	
DIRETTORE		1						1	
	APL	1						1	
Comunicazione e rapporti con i media		6			4	1	1		
	APL	6			4	1	1		
Eventi		3				2	1		
	APL	3				2	1		
Monitoraggio, studi e ricerche		8			3	4	1		
	APL	8			3	4	1		
Staff di Direzione		5			3	1	1		
	APL	5			3	1	1		
AFFARI GENERALI		16		2	8	2	3		1
Dirigente Settore Affari Generali		1							1
	REGIONE PIEMONTE	1							1
Flussi documentali e Archivio		4		2	1		1		
	APL	4		2	1		1		
Privacy, Trasparenza, Anticorruzione e Legale		4			2	1	1		
	APL	4			2	1	1		
Segreteria generale, URP e Accesso agli atti		7			5	1	1		
	APL	5			3	1	1		
	REGIONE PIEMONTE	2			2				

GESTIONE RISORSE UMANE E FINANZIARIE	40	28	5	7	
<i>Benessere organizzativo</i>	3	1	1	1	
APL	3	1	1	1	
<i>Controllo di gestione e qualità</i>	4	3		1	
APL	4	3		1	
<i>Gestione economica del Personale</i>	4	3		1	
APL	4	3		1	
<i>Gestione giuridica del personale</i>	13	10	2	1	
APL	13	10	2	1	
<i>Gestione risorse finanziarie</i>	5	3	1	1	
APL	5	3	1	1	
<i>Programmazione e valutazione</i>	6	4	1	1	
APL	6	4	1	1	
<i>Sviluppo delle competenze e dei processi organizzativi</i>	5	4		1	
APL	5	4		1	
APPALTI, PATRIMONIO E SICUREZZA	34	18	10	5	1
<i>Dirigente APPALTI, PATRIMONIO E SICUREZZA</i>	1				1
APL	1				1
<i>Contratti, programmazione, monitoraggio e controlli</i>	4	3		1	
APL	4	3		1	
<i>Coordinamento e supporto amministrativo</i>	7	4	2	1	
APL	7	4	2	1	
<i>Gestione acquisti beni e servizi e Economato</i>	4	1	2	1	
APL	4	1	2	1	
<i>Infrastrutture tecnologiche</i>	8	4	3	1	
APL	7	4	2	1	
REGIONE PIEMONTE	1		1		
<i>Patrimonio, gestione servizi tecnici e sicurezza</i>	5	3	1	1	
APL	5	3	1	1	
<i>Transizione digitale</i>	5	3	2		
APL	5	3	2		

COESIONE ED INCLUSIONE	26	1	11	11	3	
<i>Collocamento mirato</i>	13	1	7	4	1	
REGIONE PIEMONTE	1	1				
APL	12		7	4	1	
<i>Inclusione e lavoro</i>	6		2	3	1	
APL	6		2	3	1	
<i>Innovazione sociale e sviluppo reti territoriali</i>	5		1	3	1	
APL	5		1	3	1	
<i>Sostegno alla permanenza nel mercato del lavoro</i>	2		1	1		
APL	2		1	1		
SERVIZI ALLE IMPRESE	20		10	7	3	
<i>Grandi reclutamenti e alte professionalità</i>	10		7	2	1	
APL	10		7	2	1	
<i>Incontro Domanda e Offerta</i>	5		1	3	1	
APL	4			3	1	
REGIONE PIEMONTE	1		1			
<i>Tirocini ed apprendistato</i>	5		2	2	1	
APL	5		2	2	1	
IMPLEMENTAZIONE PAL E COORDINAMENTO CPI	750	4	49	430	236	31
<i>CPI Acqui Terme</i>	15		2	5	7	1
APL	11			4	6	1
REGIONE PIEMONTE	4		2	1	1	
<i>CPI Alba</i>	24		1	17	5	1
APL	21			15	5	1
REGIONE PIEMONTE	3		1	2		
<i>CPI Alessandria</i>	21		2	7	11	1
APL	19		1	6	11	1
REGIONE PIEMONTE	2		1	1		
<i>CPI Asti</i>	38		5	24	8	1
APL	27		4	16	6	1
REGIONE PIEMONTE	11		1	8	2	
<i>CPI Biella</i>	26			15	10	1
APL	26			15	10	1

CPI Borgomanero	17	2	10	4	1	
APL	16	1	10	4	1	
REGIONE PIEMONTE	1	1				
CPI Borgosesia	11	2	3	5	1	
APL	10	1	3	5	1	
REGIONE PIEMONTE	1	1				
CPI Casale Monferrato	15	1	8	5	1	
APL	14		8	5	1	
REGIONE PIEMONTE	1	1				
CPI Chieri	17		12	4	1	
APL	14		9	4	1	
REGIONE PIEMONTE	3		3			
CPI Chivasso	16	1	11	3	1	
APL	15	1	10	3	1	
REGIONE PIEMONTE	1		1			
CPI Ciriè	20	1	3	11	4	1
REGIONE PIEMONTE	4	1	2	1		
APL	16	1	10	4	1	
CPI Cuneo	27	3	14	9	1	
APL	17		9	7	1	
REGIONE PIEMONTE	10	3	5	2		
CPI Cuorgnè	16	1	11	4		
APL	14		10	4		
REGIONE PIEMONTE	2	1	1			
CPI Fossano	17	2	10	4	1	
APL	13		9	3	1	
REGIONE PIEMONTE	4	2	1	1		
CPI Ivrea	18	2	12	3	1	
APL	11		8	2	1	
REGIONE PIEMONTE	7	2	4	1		
CPI Moncalieri	31	1	2	20	7	1
APL	25	1		16	7	1
REGIONE PIEMONTE	6	2	4			

CPI Mondovì	10	3	2	5	
APL	7		2	5	
REGIONE PIEMONTE	3	3			
CPI Novara	29	1	15	12	1
REGIONE PIEMONTE	1		1		
APL	28	1	14	12	1
CPI Novi Ligure	14	1	4	9	
APL	10	1	2	7	
REGIONE PIEMONTE	4		2	2	
CPI Omegna	29	3	13	12	1
APL	27	2	13	11	1
REGIONE PIEMONTE	2	1		1	
CPI Orbassano	22	1	17	3	1
APL	20	1	15	3	1
REGIONE PIEMONTE	2		2		
CPI Pinerolo	23	1	13	8	1
APL	16		9	6	1
REGIONE PIEMONTE	7	1	4	2	
CPI Rivoli	28		18	9	1
REGIONE PIEMONTE	6		4	2	
APL	22		14	7	1
CPI Saluzzo	17	3	10	3	1
REGIONE PIEMONTE	7	3	4		
APL	10		6	3	1
CPI Settimo Torinese	19	1	12	5	1
APL	17	1	10	5	1
REGIONE PIEMONTE	2		2		
CPI Susa	18	1	11	5	1
APL	13		7	5	1
REGIONE PIEMONTE	5	1	4		
CPI Torino Nord (via Bologna)	96	4	60	32	
APL	87	1	54	32	
REGIONE PIEMONTE	9	3	6		
CPI Torino Sud (Castelgomberto)	29		22	6	1
APL	21		15	5	1
REGIONE PIEMONTE	8		7	1	

CPI Tortona	13	1	6	5	1		
REGIONE PIEMONTE	3	1	1	1			
APL	10		5	4	1		
CPI Venaria Reale	22	1	15	5	1		
APL	18		12	5	1		
REGIONE PIEMONTE	4	1	3				
CPI Vercelli	21	1	7	13			
APL	21	1	7	13			
Eures	4		2	1	1		
APL	4		2	1	1		
Implementazione delle politiche del lavoro	6		2	3	1		
APL	6		2	3	1		
Implementazione SILP	7		6		1		
APL	7		6		1		
Promozione occupazione giovanile	5		3	2			
APL	5		3	2			
Sostegno alla ricerca attiva del lavoro	7		1	5	1		
APL	7		1	5	1		
Supporto giuridico alle politiche	2		1		1		
APL	2		1		1		
Totale generale	909	4	52	515	279	56	1 2

Numero dipendenti per categoria ed ente di appartenenza

Dotazione organica alla data 31/12/2024

Ente appartenenza	Totale	O	OE	I	F	Direttore	Dirigente
APL TEMPO INDET.	780	2	18	440	318	1	1
REGIONE PIEMONTE TEMPO INDET.	129	2	34	75	17		1
Totale	909	4	52	515	335	1	2

3.2 Organizzazione del lavoro agile

Nella presente sottosezione sono indicati, in coerenza con la definizione degli istituti del lavoro agile stabiliti dalla Contrattazione collettiva nazionale, la strategia e gli obiettivi di sviluppo di modelli di organizzazione del lavoro, anche da remoto, adottati da Agenzia Piemonte Lavoro.

La disciplina contrattuale del Lavoro Agile è attualmente contenuta nel Titolo VI – “Lavoro a distanza” - Capo I “Lavoro Agile” - del CCNL Funzioni Locali 16.11.2022 che definisce lo smart working “una delle possibili modalità di effettuazione della prestazione lavorativa per processi e attività di lavoro, per i quali sussistano i

necessari requisiti organizzativi e tecnologici per operare con tale modalità. Esso è finalizzato a conseguire il miglioramento dei servizi pubblici e l'innovazione organizzativa garantendo, al contempo, l'equilibrio tra tempi di vita e di lavoro”.

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

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

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

- per le parti compatibili con la disciplina contrattuale, trovano applicazione le “*Linee guida in materia di lavoro agile nelle amministrazioni pubbliche*” del Ministero della Pubblica Amministrazione in data 16.12.2021.

Con tale documento si forniscono indicazioni per la definizione di una disciplina che garantisca condizioni di lavoro trasparenti, che favorisca la produttività e l'orientamento ai risultati, concili le esigenze delle lavoratrici e dei lavoratori con le esigenze organizzative delle pubbliche amministrazioni, consentendo ad un tempo il miglioramento dei servizi pubblici e dell'equilibrio fra vita professionale e vita privata.

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

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

Il lavoro agile in Agenzia Piemonte Lavoro

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

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

Con l'intento di valorizzare e mantenere gli aspetti positivi che l'impiego del lavoro agile in Agenzia Piemonte Lavoro durante il periodo emergenziale aveva messo in luce, creando i presupposti per proseguirne l'applicazione nel rispetto delle norme vigenti, Apl ha scelto di avvalersi della possibilità, riconosciuta dall'art. 14 c. 1 della Legge 07.08.2015, n. 124, di applicare ad almeno il 15% dei dipendenti il lavoro agile, perseguendo una organizzazione del lavoro sempre più orientata all'alternanza tra lavoro in sede e lavoro a distanza, anticipando l'ultima normativa di settore e regolando le concrete modalità attuative del lavoro

agile: in data 29.10.2021, è stata approvata la disciplina del lavoro agile in Agenzia Piemonte Lavoro (DD n. 609/2021, successivamente modificata con DD 768 del 14.11.2022, DD 838 in data 28.11.2022 e DD 239 in data 22.04.2024).

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

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

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

Tenendo conto che l'organico complessivo del personale del comparto di Agenzia Piemonte Lavoro al 01.01.2025 è costituito da 906 unità di personale (676 donne e 230 uomini), nella tabella che segue sono rappresentati, suddivisi fascia di età e per sesso, i 781 lavoratori, dipendenti Apl e distaccati regionali, titolari di un accordo di lavoro agile valido fino al 31.03.2025:

Titolari di accordo di smart working in scadenza al 31.03.2025 (dati estratti da Cliclavoro)			
Fascia d'età	Sesso		Totale complessivo
	F	M	
Under 30	39	16	55
30-39	164	64	228
40-49	142	37	179
50-59	172	60	232
Over 60	70	17	87
Totale complessivo	587	194	781

Tabella 13: accordi di smart working per sesso e fasce d'età

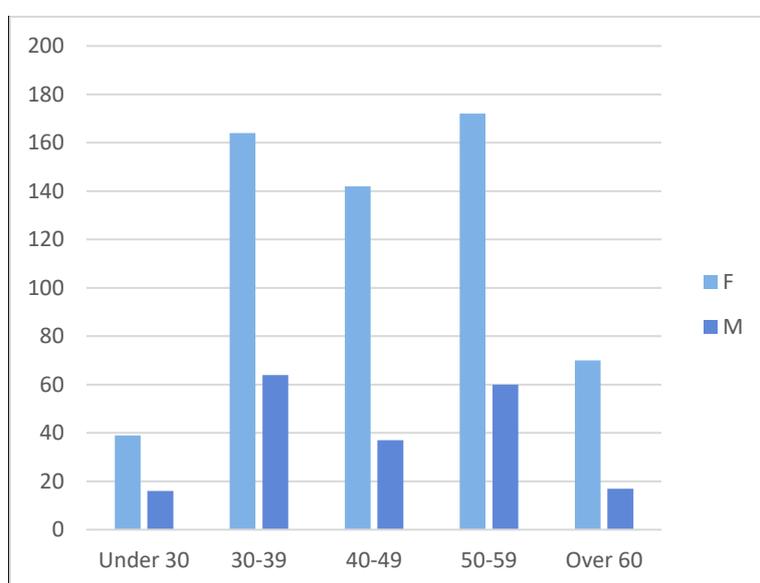


Grafico 20: accordi di smart working per sesso e fasce d'età

Agenzia Piemonte Lavoro fornisce ai propri dipendenti la dotazione tecnologica idonea per lo svolgimento della prestazione lavorativa in forma agile, costituita da notebook e telefono cellulare con connessione internet. Le applicazioni dell'ente sono tutte raggiungibili da remoto utilizzando il pc assegnato in dotazione. Il modello di lavoro agile adottato da Agenzia Piemonte Lavoro è ispirato alla massima flessibilità, finalizzata ad un incremento di efficienza ed efficacia dell'azione amministrativa e di competitività del servizio reso all'utenza. Non viene pertanto predeterminato un contingente numerico di dipendenti cui garantire l'accesso al lavoro agile, consentendo alla quasi totalità di essi di fruire nella misura massima consentita della flessibilità garantita da tale istituto, previa valutazione della possibilità di svolgimento delle attività in modalità di lavoro agile e tenuto conto delle esigenze organizzative e funzionali del Servizio.

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

Nell'ambito del regolamento di Agenzia Piemonte Lavoro sono state altresì individuate misure organizzative di ulteriore flessibilità nell'utilizzo del lavoro agile, con la possibilità di derogare al criterio della prevalenza della prestazione in presenza, in favore di dipendenti che si trovino in particolari condizioni.

Smart Working Multiperiodale

Fermo restando il limite massimo del budget annuale di giornate in lavoro agile, è consentita la deroga al criterio della prevalenza della prestazione in presenza su base settimanale ai dipendenti che si trovino temporaneamente in particolari condizioni di salute documentate o che abbiano l'esigenza di prestare assistenza a parenti, affini o conviventi che necessitino di cure costanti per particolari condizioni di salute, debitamente certificate.

Nel corso dell'anno 2024 sono state autorizzate 30 richieste di fruizione dello smart working in modalità multiperiodale.

Lavoratori Fragili

Al fine di dare attuazione all'utilizzo dello strumento del lavoro agile orientato alla salvaguardia dei soggetti più esposti a situazioni di rischio per la salute, così come auspicato dalla Direttiva del Ministero della Funzione Pubblica del 29.12.2023, si prevede, nel caso di lavoratori che documentino gravi, urgenti e non altrimenti conciliabili situazioni di salute personali, di attivare accordi che consentano di effettuare lavoro agile per un numero di giorni settimanali che deroghi al criterio della prevalenza dello svolgimento della prestazione lavorativa in presenza ed al tetto semestrale od annuale applicabile nel caso del lavoro agile plurimensile.

Nel corso dell'anno 2024 sono stati stipulati 9 accordi di lavoro agile con dipendenti riconosciuti in condizione di fragilità.

Mappatura delle attività eseguibili in smart working

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

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

Gli obiettivi strategici e operativi pianificati da Agenzia nell'ambito del Piano della Performance in chiave di innovazione e digitalizzazione delle prestazioni di politica attiva e accesso ai servizi da remoto per i cittadini costituiscono anche la pianificazione ai fini del Piano Organizzativo del Lavoro Agile.

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

La mappatura realizzata costituisce per Apl un fattore abilitante per il mantenimento dell'attuale regime di smart working in favore della quasi totalità del personale; sulla stessa mappatura si basa il sistema di monitoraggio, avviato a partire dal mese di luglio 2023, grazie al quale ogni dipendente fornisce, mediante compilazione di un modulo forms, un report puntuale delle attività svolte in ogni giornata di smart working.

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

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

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

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

- Riduzione delle assenze per malattia e dei permessi e congedi come conseguenza della maggior conciliazione vita lavoro;
- Riduzione delle prestazioni straordinarie;

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

Dall’analisi dei dati relativi al monitoraggio sullo smart working effettuato nell’anno 2024 risulta che sono state effettuate 31.262 giornate di lavoro agile da parte di 743 dipendenti, per una media annuale di 38 giornate pro capite e 3 giornate mensili. Il numero di giornate per le quali è stata omessa la compilazione del form ai fini del monitoraggio è di 2.731, pari all’8,7% del totale.

Al fine di sensibilizzare tutti i dipendenti, in particolare se di recente assunzione, al rispetto delle regole organizzative stabilite da Agenzia Piemonte Lavoro nell’ambito del regolamento per lo svolgimento del lavoro agile, si prevede di effettuare nel corso dell’anno 2025 incontri formativi per illustrare le regole e le modalità di attuazione cui i dipendenti devono attenersi.

Le ore di lavoro straordinario per le quali è stato richiesto il pagamento da parte del personale dipendente hanno fatto registrare una progressiva riduzione, passando alle 794 dell’anno 2023 alle 625,5 del 2024, a fronte di un incremento dell’organico dell’ente, rilevato al 31 dicembre di ciascuno degli anni interessati, di 9 unità.

L’indicatore relativo all’impatto del lavoro agile sulla eventuale riduzione delle assenze del personale è stato rilevato con riferimento al numero medio di giorni di assenza per malattia negli anni 2023 e 2024 per i dipendenti che fruiscono del lavoro agile: il valore si è mantenuto in linea di massima costante, essendo pari a 12,36 nel 2023 e a 13,52 nel 2024.

Il report finale sulla valutazione del rischio da stress lavoro correlato effettuata a dicembre 2023 dà atto che, con una valutazione complessiva di 3,06/4, i risultati dei singoli item all'interno del fattore "lavoro in smart working" sono estremamente positivi, riflettendo un apprezzamento diffuso e una soddisfazione nei confronti del lavoro agile. La valutazione positiva da parte dei dipendenti sugli item riguardanti la produttività, l'autonomia, la soddisfazione nella conciliazione lavoro/famiglia e la riduzione dello stress suggerisce che il lavoro da casa è stato percepito come benefico sotto molteplici aspetti.

3.3. Piano triennale dei fabbisogni di personale (PTFP)

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

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

Riferimenti normativi:

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

Il Piano triennale dei fabbisogni del personale di Agenzia Piemonte Lavoro relativo al triennio 2025/2027 si sviluppa in coerenza con la programmazione finanziaria e di bilancio e in armonia con gli obiettivi definiti nel piano della performance, ponendosi in un'ottica di continuità e aggiornamento della precedente pianificazione 2024/2026, adottata con determinazione direttoriale n. 156 del 20.03.2024 ed aggiornata con determinazione n. 659 in data 12.11.2024.

A partire dal monitoraggio dell'attuazione delle politiche e delle azioni precedentemente programmate, il PTFP relativo al triennio 2025/2027 individua le azioni da programmare in materia di personale verificandone la compatibilità, anche dal punto di vista finanziario e dei vincoli di bilancio, rispetto ai limiti dettati dalla

normativa vigente in materia di capacità assunzionali, tenendo conto della specifica disciplina di settore in ordine al rafforzamento degli organici previsto dal Piano straordinario di potenziamento dei Centri per l'impiego.

3.3.1 Rappresentazione della consistenza di personale al 01.01.2025 - Dotazione Organica

L'organico del personale di Agenzia Piemonte Lavoro in servizio a tempo indeterminato alla data del 01.01.2025, a seguito del passaggio mediante mobilità di 4 dipendenti regionali già in posizione di distacco, era costituito da n. 779 unità di personale cui si sommano 123 unità di personale dipendenti di Regione Piemonte in posizione di distacco funzionale presso Agenzia Piemonte Lavoro:

	Tempo pieno	Tempo parziale	Totale
Agenzia Piemonte Lavoro (personale a tempo indeterminato)	755	24	779
Regione Piemonte (personale distaccato)	81	42	123
TOTALI	836	66	902

Il personale a tempo indeterminato di APL alla data del 01.01.2025 risulta così distribuito nei centri di costo:

Fonte di finanziamento	Centro di costo	N. dipendenti a tempo indeterminato al 01.01.2025
Piano straordinario di potenziamento dei CPI (trasferimento statale)	DM 74/2019 (personale delle aree)	498
trasferimento di risorse ordinarie dal Ministero del lavoro)	CPI (personale delle aree)	259
	CPI (dirigenti)	2
trasferimento risorse regionali	APL (personale delle aree)	20
	Direttore di APL (extra dotazione organica)	
	TOTALE	779

Dotazione Organica di Agenzia Piemonte Lavoro

La formulazione dell'art. 6 del D.L.gs 165/2001 s.m.i. ha introdotto un concetto di dotazione organica quale strumento flessibile e modulabile sulla base delle esigenze rilevate dalla programmazione dei fabbisogni,

esprimibile in un valore finanziario di spesa potenziale massima non valicabile, soggetto ai limiti previsti dalla normativa vigente.

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

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

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

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

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

6. L’inquadramento giuridico, il trattamento economico, di previdenza e quiescenza del personale dell’Agenzia è adeguato alle disposizioni relative ai dipendenti regionali.”

Le linee di indirizzo in merito al reclutamento del personale dei Centri per l’impiego ed al riparto delle risorse finanziarie connesse sono state deliberate da Regione Piemonte con DGR n. 62-7801 del 30.10.2018, che costituisce a tutt’oggi il riferimento per la definizione della spesa complessiva per il personale di Agenzia Piemonte Lavoro e della conseguente dotazione organica.

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

A. Trasferimenti per il finanziamento a integrale carico dello Stato dei tempi indeterminati (con riferimento al personale delle città metropolitane e delle province di cui all’ art. 1 comma 793 ed al finanziamento statale

di cui all'art. 1 comma 807 della Legge n. 205/2017), pari ad € 19.370.205,00 (importo successivamente rideterminato con Decreto Interministeriale n. 2807 del 05/07/2019, ai sensi dell'articolo 1, comma 794 della Legge 27 dicembre 2017, n. 205, in € 19.315.068,49)

B. Trasferimenti per il finanziamento a integrale carico dello Stato dei tempi determinati (con riferimento al personale delle città metropolitane e delle province di cui all' art. 1 comma 795 ed al finanziamento statale di cui all'art. 1 comma 807 della Legge n. 205/2017) pari ad € 979.591,80

C. Risorse regionali stanziare nella missione 01 (Servizi istituzionali, generali e di gestione), programma 01.10 (Risorse umane), titolo 1 (Spese correnti), per un importo pari a € 3.614.632,00;

D. Risorse dell'Agenzia a copertura della spesa di personale in servizio al 1.1.2018, pari ad € 1.700.800,00.

Alle risorse sopra citate si aggiungono, ai fini della definizione della dotazione organica complessiva di APL, le somme destinate dal **Piano di potenziamento dei Centri per l'Impiego**: a decorrere dall'anno 2022, ai sensi del combinato disposto dell'art. 1, comma 258, 4° periodo, della L. 145/2018 - Allegato D DM 74/2019 e dell'art. 12, comma 3 bis DL 4/2019, convertito dalla L.28/3/2019 n. 26, - Allegato E DM 74/2019 – spettano alla Regione Piemonte quali risorse continuative e certe € 28.707.247,73 annui che costituiscono, sotto il profilo quantitativo, il vincolo di finanza pubblica per definire il fabbisogno di personale dell'Agenzia connesso all'attuazione del Piano Straordinario, determinabile in 521 unità di personale applicando il costo medio pro capite di € 55.000,00, come stabilito nel medesimo Piano.

La massima dotazione organica a regime per APL è pertanto determinata dalla spesa potenziale prevista per il personale, definita in base alle risorse finanziarie provenienti dalle fonti di finanziamento di seguito riepilogate:

Fonte di finanziamento	Risorse
Risorse Regione Piemonte (DGR 62-7801 del 30.10.2028) Finanziamento spesa personale APL in servizio 01.01.2018 – (somma soggetta ai limiti art. 1 comma 557 quater L. 196/2006)	1.700.800,00 €
Trasferimenti statali - Partecipazione oneri di funzionamento CPI (personale tempo indet. Art 1 c. 794 L.205/2017)	19.315.068,49 €
Trasferimenti statali - Partecipazione oneri di funzionamento CPI (personale tempo det. Art. 1 comma 797 L.205/2017)	979.591,80 €
Risorse Regione Piemonte art. 11 L.R. 7/2018 (fondi per la retribuzione del personale regionale in distacco proveniente dai CPI (Art 1 c. 793 L.205/2017)	3.614.632,00 €
totale risorse trasferite	25.610.092,29 €

Piano di potenziamento DM 74/2019	28.707.247,73 €
Totale risorse destinate al finanziamento della spesa del personale impiegato nei Servizi per l'Impiego del Piemonte	54.317.340,02 €

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

La vigente dotazione organica di APL, approvata con determinazione del direttore n. 156 del 20.03.2024, è stata definita sulla base degli stanziamenti previsti a tale data per il finanziamento della spesa di personale di APL relativa all'anno 2024, pari a € 47.046.890,85:

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

Tale dotazione organica è declinata in 836 unità di personale, di cui 521 finanziate con le risorse del Piano di Potenziamento dei Centri per l'Impiego e 315 (di cui 7 dirigenti) con risorse ordinarie trasferite dal Ministero del Lavoro per il concorso alle spese di personale dei CPI e con risorse regionali a copertura delle spese del personale in servizio in APL alla data del 01.01.2018:

APL – Dotazione organica anno 2024		
personale di qualifica dirigenziale	7	1.400.000,00 €
personale del comparto centro di costo CPI - APL	308	16.940.000,00
personale del comparto centro di costo DM 74/2019	521	28.655.000,00
	836	46.995.000,00 €

La DGR 54-631/2024/XII ad oggetto “Agenzia Piemonte Lavoro. Definizione della dotazione organica per il triennio 2024-2026, ai sensi dell’art. 30 della L.R. 32/2023 nonché ai sensi della L. 205/2017, L.145/2018, della L. 26/2019 e del DM 74/2019”, nel prendere atto del PIAO adottato da Agenzia Piemonte Lavoro con DD n. 156/2024, ha stabilito che la programmazione triennale dei fabbisogni 2024-2026 sia attuata nel limite delle risorse stanziare annualmente sul bilancio regionale.

L’effettiva facoltà assunzionale di APL per l’anno 2024 è stata pertanto determinata dalla suddetta DGR 54-631/2024/XII in € 47.247.690,85 (tenuto conto delle variazioni allo stato di previsione delle spese del bilancio di previsione finanziario 2024-2026 disposte con L.R. n. 26 del 29.11.2024 e detratti i fondi per la retribuzione del personale regionale, pari ad euro 3.614.632,00, oltre a quota parte di trasferimento statale di cui all’articolo 1 comma 794 l. 205/2017, pari ad euro 3.455.017,21).

La medesima DGR demanda alle Direzioni competenti l’adozione dei provvedimenti necessari per la riquantificazione della quota di trasferimento statale ex art. 1 - comma 794 L. 205/2017 da trasferire ad Agenzia Piemonte Lavoro per le annualità 2025 – 2026 e per la quantificazione delle risorse regionali di cui alla DGR 62-7801 del 30.10.2018 da trasferire annualmente a copertura delle spese per il personale di Agenzia Piemonte Lavoro in servizio sul relativo centro di costo e per il direttore dell’Agenzia, collocato al di fuori della dotazione organica.

Nelle more della definizione del nuovo riparto per l’anno 2025, in ragione del passaggio in APL alla data del 01.01.2025 di 4 unità di personale regionale distaccato e della cessazione di ulteriori 10 unità di personale regionale nel corso dell’anno 2024, della quota di trasferimento statale ex art. 1 - comma 794 L. 205/2017 che Regione Piemonte trasferirà ad APL per l’anno 2025, il PTFP 2025-2027 di Agenzia Piemonte Lavoro viene redatto sulla base degli importi approvati per l’anno 2024, riservando ad una successiva modifica del PIAO la destinazione delle ulteriori risorse che si rendessero disponibili in corso d’anno:

fonte di finanziamento	finanziamento 2025 (=2024)
Risorse Regione Piemonte (spesa personale APL in servizio 01.01.2018)	1.700.800,00 €
Quota parte dei trasferimenti statali (personale tempo indet. e det. - Art. 1 c. 794 e 797 L.205/2017)	16.839.643,12 €
totale risorse stanziare (APL-CPI)	18.540.443,12 €
Piano di potenziamento	28.707.247,73 €
Totale risorse per il personale APL anno 2025	47.247.690,85 €

Ritenuto, sulla base delle risorse stanziato per l'anno 2025, di rimodulare la dotazione organica di Agenzia Piemonte Lavoro, con riferimento alla dotazione approvata con DD 156/2024 ed al centro di costo CPI, apportando le seguenti modifiche:

- soppressione di una posizione dirigenziale;
- modifica dell'imputazione di 2 posizioni dirigenziali dal centro di costo CPI al centro di costo APL;
- incremento del numero di posti relativi al personale del comparto imputati al centro di costo CPI per 6 unità.

Si dà atto, di conseguenza, che la dotazione organica complessiva, corrispondente al finanziamento di 47.247.690,85 €, è declinata in complessive 839 unità di personale, di cui 6 di qualifica dirigenziale:

Dotazione Organica 2025 risorse trasferite (centro di costo APL)		
n. posti	Area	costo totale
2	Dirigenti	400.000,00 €
20 + retribuzione Direttore extra D.O.	operatori, operatori esperti, istruttori, funzionari	1.300.800,00 €
22		1.700.800,00 €

Dotazione Organica 2025 risorse trasferite (Centro di costo CPI)		
n. posti	Area	costo totale
4	Dirigenti	779.643,12 €
292	operatori, operatori esperti, istruttori, funzionari	16.060.000,00 €
296		16.839.643,12 €

Dotazione Organica Piano di potenziamento CPI		
n. posti	Area	costo totale
521	operatori, operatori esperti, istruttori, funzionari	28.655.000,00 €

APL - Spesa complessiva massima per il personale anno 2025		
personale di qualifica dirigenziale	6	1.179.643,12 €
personale del comparto centro di costo APL	20	1.100.000,00 €

personale del comparto centro di costo CPI	292	16.060.000,00 €
personale del comparto centro di costo DM 74/2019	521	28.655.000,00 €
	839	46.994.643,12 €

3.3.2 Programmazione strategica delle risorse umane

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

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

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

- l'art. 1, comma 793, della Legge n. 205/2017 prevede che Le regioni, le agenzie o gli enti regionali costituiti per la gestione dei servizi per l'impiego calcolino la propria spesa di personale al netto del finanziamento di cui al comma 794”;
- la Legge n. 145/2018 prevede che le assunzioni autorizzate da tale norma non rilevino in relazione alle capacità assunzionali di cui all'articolo 3, commi 5 e segg. del D.L. n. 90/2014, convertito, con modificazioni, dalla legge n. 114/2014, ovvero ai limiti previsti dai commi 557 e segg. dell'art.1 della legge n. 296/2006”.

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

a.1) Verifica del rispetto del tetto alla spesa di personale

La previsione di spesa di personale per l'anno 2025, derivante dalla presente programmazione dei fabbisogni, è compatibile con il rispetto dei limiti di spesa come sopra individuati.

a.2) Verifica del rispetto del tetto alla spesa per lavoro flessibile

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

La presente pianificazione non prevede per l'anno 2025 la stipula di contratti di lavoro flessibile.

a.3) Verifica dell'assenza di eccedenze di personale

Dato atto che l'ente ha effettuato, con esito negativo, la ricognizione delle eventuali eccedenze di personale, ai sensi dell'art. 33, comma 2, del d.lgs.165/2001, come da dichiarazione del Direttore dell'Agenzia in data 28.01.2025.

a.4) Verifica del rispetto delle altre norme rilevanti ai fini della possibilità di assumere

Atteso che:

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

b) Stima del trend delle cessazioni:

Le cessazioni di personale a tempo indeterminato intervenute nell'anno 2024 sono determinate a consuntivo come segue:

CESSAZIONI ANNO 2024 – DIPENDENTI APL

	AREA	CAUSA CESSAZIONE	DATA CESSAZIONE	CENTRO DI COSTO
1	Istruttori	Dimissioni	29/02/2024	DM 74
2	Istruttori	Dimissioni	13/03/2024	DM 74
3	Istruttori	Pensionamento	30/04/2024	CPI
4	Funzionari EQ	Dimissioni	30/04/2024	DM 74
5	Funzionari EQ	Dimissioni	01/05/2024	DM 74
6	Funzionari EQ	Dimissioni	31/05/2024	DM 74
7	Istruttori	Dimissioni	25/06/2024	DM 74
8	Istruttori	Dimissioni	25/06/2024	CPI
9	Funzionari EQ	Dimissioni	25/06/2024	DM 74
10	Funzionari EQ	Pensionamento	30/06/2024	APL
11	Istruttori	Dimissioni (Conservazione del	15/08/2024	DM 74

		posto fino al 16.02.2025)		
12	Funzionari EQ	Dimissioni	15/08/2024	DM 74
13	Istruttori	Dimissioni	15/09/2024	DM 74
14	Funzionari EQ	Pensionamento	30/09/2024	CPI
15	Istruttori	Dimissioni (Conservazione del posto fino al 15.05.2025)	14/11/2024	DM 74
16	Funzionari EQ	Dimissioni	31/10/2024	CPI
17	Funzionari EQ	Dimissioni	29/12/2024	CPI
18	Funzionari EQ	Pensionamento	31/12/2024	APL
19	Funzionari EQ	Pensionamento	31/12/2024	CPI
20	Funzionari EQ	Mobilità volontaria	31/12/2024	DM74
21	Istruttori	Mobilità volontaria	31/12/2024	DM74
22	Operatori Esperti	Pensionamento	31/12/2024	CPI

CESSAZIONI ANNO 2024 – DIPENDENTI REGIONALI DISTACCATI

	AREA	CAUSA CESSAZIONE	DATA CESSAZIONE
1	Istruttori	Pensionamento	31/01/2024
2	Istruttori	Dimissioni	15/02/2024
3	Operatori esperti	Pensionamento	31/05/2024
4	Istruttori	Pensionamento	31/07/2024
5	Istruttori	Pensionamento	31/10/2024
6	Operatori esperti	Pensionamento	31/10/2024
7	Istruttori	Pensionamento	30/11/2024
8	Funzionari	Pensionamento	16/12/2024
9	Istruttori	Dimissioni	31/12/2024
10	Funzionari	Pensionamento	31/12/2024

CESSAZIONI PREVISTE ANNO 2025 – DIPENDENTI APL

	AREA	CAUSA CESSAZIONE	DATA CESSAZIONE	CENTRO DI COSTO
1	Istruttori	Dimissioni	31/01/2025	DM 74
2	Istruttori	Mobilità	31/01/2025	DM 74
3	Istruttori	Pensionamento	28/02/2025	CPI
4	Istruttori	Dimissioni (conservazione del posto fino al 02.09.2025)	02/03/2025	DM 74

CESSAZIONI PREVISTE ANNO 2025 – DIPENDENTI REGIONALI DISTACCATI

	AREA	CAUSA CESSAZIONE	DATA CESSAZIONE
1	Istruttori	Pensionamento	27/01/2025
2	Istruttori	Pensionamento	31/03/2025
3	Istruttori	Pensionamento	31/03/2025

4	Funzionari	Pensionamento	30/04/2025
5	Istruttori	Pensionamento	30/06/2025

c) Stima dell'evoluzione dei fabbisogni:

Il Piano Triennale 2025-2027 si pone in continuità con quello precedente, confermando le assunzioni già previste per l'anno 2025, prevedendo la copertura delle quote di riserva ai sensi dell'art. 3 della Legge 68/1999 e smi in attuazione della convenzione stipulata e rimodulando, ove necessario, le assunzioni rese possibili dal Piano di Potenziamento e dai trasferimenti statali Art 1 c. 794 e 797 L.205/2017 al fine di consentire il completo utilizzo delle risorse assegnate. Considerato che il termine di validità delle graduatorie dei concorsi pubblici per Tecnico Servizi Impiego (Area Istruttori) e Specialista Politiche del Lavoro (Area Funzionari) scadrà tra il mese di aprile ed il mese di giugno 2025, riveste carattere di urgenza l'effettuazione di ulteriori scorrimenti delle stesse al fine di completare le assunzioni rese possibili dalle risorse del Piano di Potenziamento dei Centri per l'Impiego.

Monitoraggio attuazione della precedente programmazione

Le azioni programmate per l'anno 2024 dal PTFP 2024-2026 sono state realizzate come da tabella seguente:

Categoria - Profilo	Modalità di assunzione	2024 Assunzioni su centro di costo D.M. 74/2019	2024 Assunzioni su centro di costo CPI	2024 Assunzioni effettuate
Area Funzionari (cat.D) – Specialista Amministrativo	Mobilità esterna(2)/ Scorrimento graduatorie/ Concorso pubblico	0	5	3
Area Funzionari (cat.D) – Specialista Politiche del lavoro –	stabilizzazione CFL	45	0	45
Area Funzionari (cat.D) – Specialista Politiche del lavoro	Scorrimento graduatoria concorso	4	0	4
Area Istruttori (Cat. C) - Assistente Amministrativo	Scorrimento graduatorie/ Concorso pubblico	0	7	7

Area Istruttori (Cat. C) – Tecnico Servizi Impiego	Scorrimento graduatoria concorso	17	0	17
Area Istruttori (Cat. C) – Tecnico Servizi Impiego	Ricostituzione rapporto di lavoro -art 26 CCNL 26.11.2022	1	0	1
Area Operatori esperti (Cat. B) - Coadiutore amm.vo	Selezione Legge 68	0	1	1
Area Operatori (Cat.A)	Assunzione art. 18 Legge 68/1999	0	1	1
Posti imputati alla capacità assunzionale in relazione alle progressioni di carriera di cui all'art.15 CCNL 16.11.2022		1	1	2
totale		68	15	81

Dalla tabella sopra riportata risulta che sono state effettuate 81 delle 83 assunzioni previste per l'anno 2024. Lo scostamento di 2 unità rispetto al numero programmato di assunzioni è dovuto alla mancata assunzione di 2 unità di personale con profilo di specialista amministrativo mediante procedimento di mobilità volontaria ex art. 30 D.L.gs 165/2001 smi il cui bando, approvato con DD n.765 del 18.12.2024, è stato pubblicato sul Portale del Reclutamento InPA in data 19.12.2024 con scadenza per la presentazione delle domande al 18.01.2025.

La pianificazione 2024-2026 prevedeva inoltre, per l'anno 2024, l'indizione di procedure comparative interne per la progressione tra le aree, sia con modalità ordinaria, secondo la disciplina di cui all'art. 15 del CCNL 16.11.2022 (10 posti per il passaggio dall'area degli istruttori a quella dei funzionari e 2 posti per il passaggio dall'area degli operatori esperti a quella degli istruttori), sia con procedura "speciale", con una parziale deroga al possesso dei titoli di studio richiesti per l'accesso dall'esterno, la cui disciplina è prevista nel CCNL all'art. 13, commi 6, 7, 8 (15 posti per il passaggio dall'area degli istruttori a quella dei funzionari).

I procedimenti di progressione tra le aree sono stati indetti con determinazioni n. 669, 670 e 671 del 13 novembre 2024, con scadenza per la presentazione delle domande di partecipazione al 29.11.2024.

Con determinazione n. 707 in data 02.12.2024 è stato disposto il trasferimento in Agenzia Piemonte Lavoro con decorrenza 01.01.2025 di 4 unità di personale dipendente di Regione Piemonte in distacco funzionale, con contestuale trasferimento delle relative risorse finanziarie per il trattamento economico fondamentale ed accessorio da parte di Regione Piemonte.

Programmazione per l'anno 2025

Il PIAO 2024/2026, adottato con determinazione direttoriale n. 156 del 20.03.2024 ed aggiornato con determinazione n. 659 in data 12.11.2024, pianificava per l'anno 2025 lo svolgimento dei seguenti procedimenti di assunzione dall'esterno, che vengono confermati nella nuova pianificazione per il triennio 2025-2027:

1. bando di concorso pubblico per 3 posti di Specialista Amministrativo (Area Funzionari) (assunzioni su centro di costo CPI),
2. bando di concorso pubblico per 4 posti di Assistente Amministrativo (Area Istruttori), (assunzioni su centro di costo CPI).
3. Scorrimento della graduatoria del concorso pubblico per Tecnico Servizi per l'Impiego per 11 posti, di cui 9 sul centro di costo DM 74/2019 e 2 sul centro di costo CPI;
4. Scorrimento della graduatoria del concorso pubblico per Specialista Politiche del Lavoro per 10 posti, di cui 9 sul centro di costo DM 74/2019 e 1 sul centro di costo CPI. Considerato che il costo standard applicato per singola unità di personale è pari a € 55.000,00 indipendentemente dalla relativa area di inquadramento, si dà atto che, qualora tra le assunzioni previste alcune riguardassero personale già in servizio a tempo indeterminato in Agenzia Piemonte Lavoro nell'area degli istruttori, queste saranno considerate neutre sotto il profilo finanziario e daranno pertanto luogo ad un ulteriore scorrimento, allo scopo di conseguire l'effettivo potenziamento dell'organico dei CPI.

Viene altresì differito all'anno 2026 lo svolgimento del concorso pubblico per l'assunzione di 3 figure dirigenziali nella medesima pianificazione 2025.

Con il presente Piano vengono inoltre previsti per l'anno 2025 due ulteriori procedimenti di assunzione per complessivi 22 posti:

1. Concorso pubblico per 17 posti di assistente amministrativo – area istruttori – interamente riservato ai disabili ex art. 7 comma 2 legge 68/1999 s.m.i., in relazione alle scoperture risultanti dal prospetto informativo alla data del 31.12.2024;
2. Scorrimento della graduatoria del concorso pubblico per Tecnico Servizi per l'Impiego per 9 posti, di cui 5 sul centro di costo DM 74/2019 e 4 sul centro di costo CPI.
3. Scorrimento della graduatoria del concorso pubblico per Specialista Politiche del Lavoro per 2 posti sul centro di costo CPI.

Progressione tra le aree

Nell'ambito della programmazione per il biennio 2023-2024, era stato previsto, al fine di riconoscere la specifica professionalità acquisita nel corso del servizio presso l'Agenzia, lo svolgimento di procedimenti di

progressione tra le aree per complessivi 52 posti, di cui 50 dall'area degli istruttori a quella dei funzionari e 2 dall'area degli operatori esperti a quella degli istruttori.

E' intendimento della Direzione di APL consentire ulteriori progressioni di carriera, compatibili con le residue capacità assunzionali e con la riserva all'accesso dall'esterno del 50% dei posti disponibili, programmando 6 passaggi di carriera dall'area degli istruttori a quella dei funzionari da realizzarsi nel biennio 2025 – 2026, di cui 2 con la procedura speciale di cui all'art. 13 comma 6 del CCNL 16.11.2022 e 4 con la procedura comparativa ordinaria prevista dall'art. 15 del CCNL 16.11.2022.

Nella tabella che segue si verifica il rispetto della riserva, pari almeno al 50% dei posti disponibili, all'accesso dall'esterno per le progressioni dall'area degli Istruttori a quella dei Funzionari

Assunzioni dall'esterno programmate nel 2025 (concorso pubblico) area funzionari	50% su base annua	Progressioni da area istruttori ad area funzionari 2025
13	6,5	6
		di cui 2 regime transitorio
		Di cui 4 regime ordinario

Considerato che sono state utilizzate per precedenti progressioni tra le aree le risorse determinate ai sensi dell'art.1, comma 612, della L. n. 234 del 30.12.2021, in misura non superiore allo 0.55% del m.s. dell'anno 2018 (€ 8.928,63) e che il costo del differenziale del tabellare tra l'area degli Istruttori e l'area dei Funzionari è pari a € 1.971,10, la spesa complessiva per i 6 posti che si intendono coprire mediante progressioni del personale interno risulta pari a € 11.826,62, da imputare alle capacità assunzionali di Agenzia Piemonte lavoro, centro di costo DM 74 e CPI.

Il programma delle progressioni di carriera viene esposto nella seguente tabella, riportante il dettaglio della procedura adottata e del profilo professionale interessato.

Area - Profilo	Tipo Progressione	2025 Imputazione su D.M. 74/2019	2025 Imputazione centro di costo CPI

Area Funzionari (cat.D) – Specialista Polit. Lavoro	Progressioni tra aree art. 13 comma 6 CCNL 16.11.2022 (requisiti tab. C)	0	1
Area Funzionari (cat.D) – Specialista ICT	Progressioni tra aree art. 13 comma 6 CCNL 16.11.2022 (requisiti tab. C)	0	1
TOTALE PROGRESSIONI art. 13 comma 6 CCNL 16.11.2022		0	2
Area Funzionari (cat.D) – Specialista Polit. Lavoro	Progressioni tra aree art. 15 CCNL 16.11.2022	4	0

Il Piano complessivo delle assunzioni 2025-2027 viene riportato nella tabella che segue:

Categoria - Profilo	Modalità di assunzione	2025	2025	2026	2026	2026
		Assunzioni a valere su D.M. 74/2019	Assunzioni a valere su centro di costo CPI	Assunzioni a valere su D.M. 74/2019	Assunzioni a valere su centro di costo CPI	Assunzioni a valere su centro di costo APL
Dirigente	Concorso pubblico	0	0	0	1	2
Area Funzionari (cat.D) – Specialista Amministrativo	Concorso pubblico	0	3	0	0	0
Area Funzionari (cat.D) – Specialista Politiche del lavoro	Scorrimento graduatoria concorso	9	3	0	0	0
Area Istruttori (Cat. C) - Assistente Amministrativo	Concorso pubblico	0	4	0	0	0
Area Istruttori (Cat. C) -	Concorso pubblico riservato	0	17	0	0	0

Assistente Amministrativo	disabili art. L 68/1999					
Area Istruttori (Cat. C) – Tecnico Servizi Impiego	Scorrimento graduatoria concorso	14	6	0	0	0
totale		23	33	0	1	2

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

CENTRO DI COSTO	N. dipendenti t. ind. al 01.01.2025	Assunzioni previste 2025	Cessazioni previste 2025	Posti coperti a fine 2025	Assunzioni previste 2026	Posti coperti a fine 2026	Posti utilizzati per progressioni tra aree	Posti previsti in D.O.
Centro di Costo DM 74/2019	498	23	3	518	0	518	1	521
Centro di Costo CPI – personale del comparto	259	33	1	291	0	291	1	292
Centro di Costo CPI dirigenti	2	0	0	2	1	3	0	4
centro di costo APL - Personale del comparto	20	0	0	20	0	20	0	20
centro di costo APL - dirigenti	0	0	0	0	2	2	0	2
TOTALE	779	56	3	832	3	835	2	839

a) Certificazione dei Revisori dei conti:

Dato atto che la presente Sezione di programmazione dei fabbisogni di personale è stata sottoposta al Collegio dei Revisori dei conti per l'accertamento della conformità al rispetto del principio di contenimento della spesa di personale imposto dalla normativa vigente, nonché per l'asseverazione del rispetto pluriennale degli equilibri di bilancio ex art. 33, comma 2, del DL 34/2019 convertito in legge 58/2019, ottenendone parere positivo con Verbale n. 3 del 04.02.2025.

AGGIORNAMENTO DEL PTFP 2025-2027 – LUGLIO 2025

Il riepilogo delle cessazioni dal servizio intervenute o previste nel corso dell'anno 2025 per il personale dipendente di Apl o distaccato regionale viene aggiornato come segue con riferimento alla data del 01.07.2025:

CESSAZIONI PREVISTE ANNO 2025 – DIPENDENTI APL

	AREA	CAUSA CESSAZIONE	DATA CESSAZIONE	CENTRO DI COSTO
1	Istruttori	Dimissioni	31/01/2025	DM 74
2	Istruttori	Mobilità	31/01/2025	DM 74
3	Istruttori	Pensionamento	28/02/2025	CPI
4	Istruttori	Dimissioni (conservazione del posto fino al 02.09.2025)	02/03/2025	DM 74
5	Istruttori	Dimissioni	31/03/2025	CPI
6	Istruttori	Dimissioni	31/03/2025	APL
7	Istruttori	Decesso	05/05/2025	APL
8	Funzionario	Dimissioni (conservazione posto fino al 02.10.2025))	02/06/2025	CPI
9	Istruttori	Dimissioni (conservazione posto fino al 31.10.2025)	30/06/2025	DM74
10	istruttori	Dimissioni (conservazione posto fino al 03.11.2025)	03/07/2025	DM74
11	Funzionari	Mobilità	31/07/2025	CPI
12	Funzionari	Mobilità	31/08/2025	DM74
13	Istruttori	Pensionamento	31/08/2025	APL
14	Funzionari	Pensionamento	30/09/2025	CPI
15	Istruttori	Pensionamento	30/11/2025	CPI
16	Istruttori	Pensionamento	31/12/2025	CPI

CESSAZIONI PREVISTE ANNO 2025 – DIPENDENTI REGIONALI DISTACCATI

	AREA	CAUSA CESSAZIONE	DATA CESSAZIONE
1	Funzionari	Pensionamento	01/01/2025
2	Istruttori	Pensionamento	27/01/2025
3	Istruttori	Pensionamento	31/03/2025
4	Istruttori	Pensionamento	31/03/2025
5	Funzionari	Pensionamento	30/04/2025
6	Istruttori	Pensionamento	31/05/2025
7	Operatori esperti	Pensionamento	30/06/2025
8	Operatori esperti	Pensionamento	31/07/2025
9	Operatori esperti	Pensionamento	30/11/2025

10	Operatori esperti	Pensionamento	31/12/2025
----	-------------------	---------------	------------

Alla data del 01.07.2025 i 521 posti della dotazione organica finanziabili con le risorse del Piano di Potenziamento ai sensi del DM 74/2019 risultano coperti, essendo in servizio 518 unità di personale imputate a tale centro di costo ed essendo 2 ulteriori posti soggetti a conservazione ai sensi ai sensi dell'art.25 comma 10 del CCNL 16.11.2022 a seguito di dimissioni di dipendenti ed essendo un posto in dotazione organica destinato a coprire i costi delle progressioni tra le aree.

La pianificazione approvata con determinazione n. 59 del 05.02.2025 prevedeva per l'anno 2025 l'indizione di un bando di concorso pubblico per 3 posti di Specialista Amministrativo (Area Funzionari) e di un bando di concorso pubblico per 4 posti di Assistente Amministrativo (Area Istruttori).

Tenuto conto dell'urgenza di procedere all'assunzione di personale con profilo amministrativo al fine di far fronte a vacanze di organico riferite ai servizi della sede di Agenzia Piemonte Lavoro, cui non è stato possibile sopperire completamente con l'espletamento di procedimenti di mobilità interna per 8 posizioni, occorre valutare l'opportunità di prevedere, tra le modalità di reclutamento, lo scorrimento di graduatorie di altri enti, dando atto che, in caso di mancata copertura si procederà all'indizione dei concorsi per i posti residui.

A seguito di cessazioni dal servizio previste per il 2° semestre 2025, si renderanno disponibili 4 posti sul centro di costo CPI. Considerato che le graduatorie concorsuali approvate nell'anno 2023 per i profili di Specialista Politiche del lavoro e Tecnico Servizi per l'Impiego sono scadute, si ritiene di indire procedimenti di mobilità volontaria per far fronte ad esigenze specifiche ed urgenti di alcuni CPI con il reclutamento con decorrenza 01.01.2026 di 4 unità di personale nel profilo di Assistente Amministrativo (Area Istruttori – Cat. C), fermo restando, in caso di esito infruttuoso degli stessi, il ricorso a procedure selettive pubbliche.

Per quanto riguarda la prevista indizione di concorso interamente riservato a persone con disabilità ai sensi della Legge 68/1999 smi, in relazione alle nuove assunzioni effettuate ed ai riconoscimenti di computabilità di alcuni dipendenti ai fini della copertura delle quote d'obbligo ex art. 4, comma 3bis, L. 68/99, occorre rideterminare il numero dei posti (da 17 a 16).

Il Piano complessivo delle assunzioni 2025-2026 aggiornato viene riportato nella tabella che segue:

Categoria - Profilo	Modalità di assunzione	2025	2025	2026	2026	2026
		Assunzioni a valere su D.M. 74/2019	Assunzioni a valere su centro di costo CPI	Assunzioni a valere su D.M. 74/2019	Assunzioni a valere su centro di costo CPI	Assunzioni a valere su centro di costo APL

Dirigente	Concorso pubblico	0	0	0	1	2
Area Funzionari (cat.D) – Specialista Amministrativo	Concorso pubblico/scorrimento graduatorie altri enti	0	3	0	0	0
Area Funzionari (cat.D) – Specialista Politiche del lavoro	Scorrimento graduatoria concorso	9	3	0	0	0
Area Istruttori (Cat. C) - Assistente Amministrativo	Concorso pubblico/ scorrimento graduatorie altri enti	0	4	0	0	0
Area Istruttori (Cat. C) - Assistente Amministrativo	Concorso pubblico riservato disabili art. L 68/1999	0	16	0	0	0
Area Istruttori (Cat. C) – Tecnico Servizi Impiego	Scorrimento graduatoria concorso	14	6	0	0	0
Area Istruttori (Cat. C) - Assistente Amministrativo	Mobilità esterna	0	0	0	2	0
Area Funzionari (Cat. D) Specialista Amministrativo	Mobilità esterna	0	0	0	2	0
totale		23	32	0	5	2

PROGRESSIONE TRA LE AREE

La pianificazione approvata con determinazione n. 59 del 05.02.2025 prevedeva per l'anno 2025 6 passaggi di carriera dall'area degli istruttori a quella dei funzionari, di cui 2 con la procedura speciale di cui all'art. 13 comma 6 del CCNL 16.11.2022 e 4 con la procedura comparativa ordinaria prevista dall'art. 15 del CCNL 16.11.2022, per il profilo di Specialista Politiche del Lavoro.

Si ritiene di modificare, con riferimento alla procedura comparativa ordinaria prevista dall'art. 15 del CCNL 16.11.2022, i profili professionali di destinazione, prevedendo la copertura di 2 posti di Specialista Amministrativo e 2 posti di Specialista Politiche del Lavoro.

Il programma aggiornato delle progressioni di carriera viene esposto nella seguente tabella, riportante il dettaglio della procedura adottata e del profilo professionale interessato.

Area - Profilo	Tipo Progressione	2025 Imputazione su D.M. 74/2019	2025 Imputazione centro di costo CPI
Area Funzionari (cat.D) – Specialista Polit. Lavoro	Progressioni tra aree art. 13 comma 6 CCNL 16.11.2022 (requisiti tab. C)	0	1
Area Funzionari (cat.D) – Specialista ICT	Progressioni tra aree art. 13 comma 6 CCNL 16.11.2022 (requisiti tab. C)	0	1
TOTALE PROGRESSIONI art. 13 comma 6 CCNL 16.11.2022		0	2
Area Funzionari (cat.D) – Specialista Polit. Lavoro	Progressioni tra aree art. 15 CCNL 16.11.2022	2	0
Area Funzionari (Cat. D) Specialista Amministrativo	Progressioni tra aree art. 15 CCNL 16.11.2022	2	0
TOTALE PROGRESSIONI art. 15 CCNL 16.11.2022		4	0

3.4 Formazione del personale

La presenza di un capitale umano in grado di esprimere comportamenti organizzativi adeguati è centrale per i processi di pianificazione e programmazione delle amministrazioni pubbliche e il perseguimento delle sfide strategiche assegnate.

Il dibattito scientifico sviluppatosi a partire dalla fine degli anni Novanta intorno alle organizzazioni ha focalizzato l'attenzione sull'influsso dei contesti socio-politico-culturali, sulle caratteristiche dell'ambiente e del mercato all'interno del quale l'organizzazione opera e sulla rilevanza delle relazioni tra sistemi nella relazione tra strategie dell'organizzazione e struttura organizzativa e tra quest'ultima e lo sviluppo del capitale umano.

Anche la pubblica amministrazione e gli uffici e servizi che la compongono è stata coinvolta nella riflessione sui modelli organizzativi e sulle competenze necessarie alla costruzione di un modello organizzativo basato su conoscenze, competenze e capacità per ciascun profilo professionale previsto: il D.lgs. 30 marzo 2001 n. 165 individua all'art. 7 la necessità di una "cura" da parte delle pubbliche amministrazioni della formazione attraverso programmi formativi. La crescita delle competenze professionali e il riconoscimento del merito rappresentano anche le finalità dichiarate dalle disposizioni in materia di ottimizzazione della valutazione delle performance nel lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni, mentre i recenti atti per l'attuazione del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza hanno previsto aree di sviluppo ulteriori per il personale di elevata qualificazione con l'intento di aumentare nelle nuove generazioni l'attrattività della pubblica amministrazione.

Di recente, le competenze trasversali – altresì dette comportamentali – sono divenute oggetto di attenzione all'interno delle linee di indirizzo per l'individuazione dei nuovi fabbisogni e il reclutamento del personale dirigenziale mentre il Decreto 28 giugno 2023 Ministro della Pubblica Amministrazione ha fornito un importante inquadramento metodologico grazie all'elaborazione di un framework delle competenze trasversali del personale non dirigenziale, funzionale alle diverse amministrazioni e coerente con le necessità di transizione verso i traguardi fissati dal PNRR.

L'approccio per competenze consente la mappatura del capitale umano e del portfolio delle competenze a disposizione della pubblica amministrazione per costruire percorsi di sviluppo professionale, per orientare e definire fabbisogni formativi. Le persone, grazie all'analisi delle competenze, entrano nel ciclo di valore delle risorse umane caratterizzato per conoscenze, saperi, valori, motivazioni e, attraverso le politiche della formazione sono in grado di innovare i propri comportamenti organizzativi e gli asset intangibili del proprio ente.

In linea con queste affermazioni di principio e con quanto stabilito nel Titolo IV *Rapporto di Lavoro*, Capo V – *Formazione del personale* (articoli da 54 a 56), del CCNL Funzioni locali sottoscritto il 16 novembre 2022 (da ora solo CCNL 2022), Agenzia Piemonte Lavoro ha declinato all'interno dei documenti programmatici la propria visione in tema di sviluppo e rafforzamento del personale: "un capitale umano di qualità fa la differenza soprattutto nelle organizzazioni complesse ad alta intensità intellettuale, che producono servizi, e no profit, quali sono le pubbliche amministrazioni; anzi, proprio in quanto organizzazioni non vocate al

manufacturing e al profitto, ma all'erogazione di servizi pubblici, le pubbliche amministrazioni necessitano più che mai di risorse umane competenti e qualificate, con caratteristiche professionali adeguate e in linea con la mission dell'ente, e per questo maggiormente performanti". Inoltre "per portare il sistema dei servizi pubblici per l'impiego a superiori livelli di efficienza, qualità ed innovazione e per rispondere efficacemente agli stakeholder, diventa non solo necessario, ma indispensabile, selezionare e sviluppare risorse umane con un significativo patrimonio di competenze trasversali, altamente qualificate per i loro mestieri. Nessun tipo di investimento sarà infatti in grado di produrre riforme strutturali a meno che non sia integrato da una strategia coerente di sviluppo del capitale umano volta alla crescita, al benessere, all'innovazione".

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

Le strategie di formazione del personale si basano sulla programmazione e pianificazione delle attività formative progettate a partire dall'analisi dei fabbisogni formativi realizzata nel periodo dicembre 2023 – febbraio 2024 e rivolta a tutto il personale coinvolto nell'erogazione di servizi e attività in Agenzia Piemonte Lavoro, del Piano di formazione 2024-2026, dei Piani di formazione individuali sottoscritti da ciascuna risorsa in accordo con il proprio responsabile, degli obiettivi strategici definiti dalla direzione per l'innovazione e il miglioramento dei servizi erogati.

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

- il D.Lgs. 165/2001, art.1, comma 1, lettera c), che prevede la "migliore utilizzazione delle risorse umane nelle Pubbliche Amministrazioni, curando la formazione e lo sviluppo professionale dei dipendenti";
- gli artt. da 54 a 56 del CCNL 2022, che stabiliscono i principi generali e le finalità della formazione, i destinatari e processi della formazione, la pianificazione strategica di conoscenze e dei saperi;
- la legge 6 novembre 2012, n. 190 "Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione", e i successivi decreti attuativi che prevedono, tra i vari adempimenti, l'obbligo per tutte le amministrazioni pubbliche di formare i dipendenti destinati ad operare in settori particolarmente esposti alla corruzione garantendo, come ribadito dall'ANAC, due livelli differenziati di formazione;
- il D.P.R. 16 aprile 2013, n. 62, recante "Regolamento recante codice di comportamento dei dipendenti pubblici, a norma dell'art. 54 del D.Lgs 30 marzo 2001, n. 165" ed, in particolare l'articolo 15, comma 5, che recita "Al personale delle pubbliche amministrazioni sono rivolte attività formative in materia

- di trasparenza e integrità, che consentano ai dipendenti di conseguire una piena conoscenza dei contenuti del codice di comportamento, nonché un aggiornamento annuale e sistematico sulle misure e sulle disposizioni applicabili in tali ambiti”;
- il Regolamento generale sulla protezione dei dati (UE) n. 2016/679, il quale prevede, all’articolo 32, paragrafo 4, un obbligo di formazione per tutte le figure (dipendenti e collaboratori) presenti nell’organizzazione degli enti: i Responsabili del trattamento; i Sub-responsabili del trattamento; gli incaricati del trattamento e il Responsabile Protezione Dati;
 - il Codice dell’Amministrazione Digitale (CAD), di cui al D.Lgs. 7 marzo 2005, n. 82, successivamente modificato e integrato (D.Lgs. n. 179/2016; D.Lgs. n. 217/2017 e la previsione di formazione del personale finalizzata alla conoscenza e all’uso delle tecnologie dell’informazione e della comunicazione, nonché dei temi relativi all’accessibilità e alle tecnologie assistive;
 - art. 37, D.Lgs. 9 aprile 2008, n. 81, coordinato con il D.Lgs. 3 agosto 2009, n. 106 (Testo unico in materia di salute e sicurezza sui luoghi di lavoro);
 - la Direttiva 24 marzo 2023, Ministro della Pubblica Amministrazione “Pianificazione della formazione e sviluppo delle competenze funzionali alla transizione digitale, ecologica e amministrativa promosse dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza”, stabilisce che, oltre alla garanzia minima di almeno 24 ore di formazione annue, gli obiettivi di sviluppo delle competenze del personale indicati nel Piano Integrato di Attività e Organizzazione devono essere dettagliati:
 - per macroaree tematiche;
 - per target di soggetti beneficiari;
 - in relazione alle metodologie utilizzate – in funzione dei contenuti e dei target sopra indicati – specificando se si tratta di modalità in presenza o a distanza (formazione in aula, convegni, seminari, webinar, web training, coaching, e-learning, smart learning, etc.)
 - il Decreto del Ministro della Pubblica Amministrazione 28 giugno 2023, di approvazione del modello delle competenze trasversali del personale di qualifica non dirigenziale delle pubbliche amministrazioni che identifica:
 - il modello di Framework delle competenze trasversali articolato in 16 Competenze comportamentali articolate in quattro Aree tematiche e tre Valori trasversali a tutte le competenze;
 - per ciascuna competenza gli indicatori di comportamento articolati in tre livelli, di complessità crescente, associabili ai diversi ruoli presenti all’interno della PA.

- la Direttiva Dipartimento della Funzione Pubblica 14 gennaio 2025 “Valorizzazione delle persone e produzione di valore pubblico attraverso la formazione. Principi, obiettivi e strumenti” che definisce:
 - le cinque principali aree di competenza, in linea con la strategia di crescita per le pubbliche amministrazioni promossa dal PNRR, ossia
 - leadership e soft skills;
 - principi e valori in materia di etica, inclusione, parità di genere e contrasto alla violenza, privacy, prevenzione della corruzione, salute e sicurezza sui luoghi di lavoro, trasparenza e integrità;
 - transizione amministrativa;
 - transizione digitale;
 - transizione ecologica
 - durata della formazione pro capite pari a 40 ore/anno.

La rilevazione dei Fabbisogni Formativi

La presente sottosezione è dedicata alla programmazione delle strategie di acquisizione e di sviluppo delle competenze tecnico-professionali e trasversali delle 902 risorse umane²⁸ che operano in Agenzia Piemonte Lavoro. Il Piano triennale dei fabbisogni è lo strumento strategico e programmatico per individuare le esigenze di personale in relazione alle funzioni istituzionali ed agli obiettivi di performance organizzativa, efficienza, economicità e qualità dei servizi ai cittadini compatibilmente con i vincoli di finanza pubblica che mirano al contenimento della spesa di personale.

Il sistema di relazioni tra obiettivi organizzativi e sviluppo del capitale umano ha come fondamentali i comportamenti organizzativi agiti dalle persone attraverso una prontezza professionale resa attuale dalla partecipazione proficua a percorsi di formazione continua e ispirati alle scelte strategiche dell'ente.

Per quanto attiene alla formazione e ai relativi Piani inseriti all'interno del Piano Integrato di Attività e Organizzazione, i lavori introduttivi del modello di framework delle competenze trasversali evidenziano come il combinato disposto di descrittori delle famiglie professionali, competenze professionali e competenze

²⁸ Numero personale operante in Apl al 01.01.2025. I percorsi formativi oggetto del presente Piano sono rivolti sia al personale di APL sia al personale in distacco.

comportamentali (trasversali) permetta alle pubbliche amministrazioni di individuare il quadro dei fabbisogni in cui inserire la proposta formativa destinata alle proprie risorse.

Il piano formativo di Agenzia Piemonte Lavoro è coordinato e integrato con gli obiettivi programmatici e strategici di performance dell'amministrazione, e trovare piena integrazione nel ciclo della performance e con le politiche di reclutamento, valorizzazione e sviluppo delle risorse umane.

A seguito della conclusione delle procedure di reclutamento concorsuali per assunzioni di personale nell'area degli istruttori e nell'area dei funzionari e dell'elevata qualificazione finalizzate a rafforzare le funzioni svolte dai Centri per l'impiego coordinati da Agenzia Piemonte Lavoro, è stata progettata e avviata nel periodo dicembre 2023 – febbraio 2024 la rilevazione del fabbisogno formativo del personale. La programmazione si arricchisce dei fabbisogni rilevati negli ultimi mesi del 2024 attraverso una modalità bottom up. Gli esiti della rilevazione hanno permesso l'elaborazione della programmazione dei fabbisogni che si conferma per il periodo 2025-2027, a seguito di una verifica dello stato di attuazione della programmazione del triennio precedente in accordo con i dirigenti e le linee strategiche definite dalla direzione nei limiti delle compatibilità di bilancio e nel rispetto dei limiti di spesa vigenti.

Gli ambiti interessati dalle esigenze formative sono raggruppati in aree tematiche collegate alle famiglie professionali, con una scala di priorità nell'erogazione sviluppata sulla base delle esigenze organizzative.

In continuità con il piano formativo 2024-2026 dedicato al personale non dirigenziale e caratterizzato dalla costruzione e consolidamento di saperi e linguaggi comuni condivisi, per il 2025 l'obiettivo si conferma sulla specializzazione e sulla caratterizzazione delle famiglie professionali definite dalla Matrice dei Profili Professionali di Agenzia Piemonte Lavoro (D.D. n. 703/2018) per il personale esperto mentre per il personale inserito nel corso del 2024 la formazione privilegerà la conoscenza e comprensione del contesto organizzativo, dei servizi core dell'ente, del quadro normativo di riferimento.

La partecipazione alle proposte individuate nel Piano formativo individuale, che segue lo sviluppo di carriera della risorsa modificandone la propria articolazione, rappresenta sia un diritto sia un dovere del lavoratore: diritto per svolgere con senso di adeguatezza ed efficacia le attività assegnate - grazie allo sviluppo delle competenze dei lavoratori si garantisce infatti a cittadini e imprese l'offerta di servizi di qualità, riconoscendo, al contempo, il capitale umano come asset strategico organizzativo -, dovere per dare compiutezza all'uso delle risorse economiche investite e valore all'opportunità offerta.

Le risorse per il perseguimento delle strategie formative

Risorse Interne

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

Riconducendo questi principi a quelli della mission di Agenzia Piemonte Lavoro e al suo contesto, la formazione, e in primo luogo quella dedicata ai Livelli essenziali delle prestazioni (LEP)²⁹, contribuisce non solo a definire un comportamento attivo, ma anche l'implementazione creativa dei processi di lavoro rivolti ai cittadini.

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

Gli Esperti di materia

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

Gli obiettivi degli esperti di materia sono così declinati:

- individuare i contenuti secondo il livello rispondente ai fabbisogni formativi degli operatori coinvolti nei percorsi/corsi dedicati;
- progettare e validare esercitazioni finalizzate al consolidamento dell'apprendimento attraverso il *problem solving* o proporre attività alternative pertinenti con gli obiettivi del percorso/corso;
- integrare con materiale documentale e/o testimonianze i contenuti dei percorsi;
- veicolare la conoscenza di modelli di lavoro innovativi;

²⁹ D. lgs. 14 settembre 2015, n. 150, art. 28; Ministero del Lavoro, D.M 11 gennaio 2018, n. 4

- selezionare, tra i materiali messi a disposizione dalla piattaforma Apl Academy, quelli ritenuti utili alla costituzione di “pillole” formative per la presentazione dei LEP al personale di Agenzia Piemonte Lavoro coinvolto nelle funzioni cd. di servizio (appalti, logistica, personale, ICT).

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

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

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

I Mentor

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

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

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

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

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

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

Completano l'esercizio della funzione le seguenti caratteristiche:

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

Le funzioni del mentoring si articolano su due dimensioni principali:

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

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

- one to one: incontri individuali, dove il calendario e il setting sono decisi sulla base del contratto iniziale tra mentor e mentee;
- group mentoring: l'affiancamento della nuova risorsa o del collega allocata ad una nuova funzione è curato da un gruppo di mentor che garantisce il trasferimento di conoscenze e saperi relativamente a una o più attività;

- blended mentoring: il supporto avviene combinando momenti individuali a momenti di gruppo;
- e-mentoring: l'affiancamento e il trasferimento di conoscenze o la supervisione di prassi avviene a distanza, attraverso le piattaforme on line.

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

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

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

Le comunità di pratiche

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

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

In questo senso, l'orientamento registra una convergenza nella formulazione della cooperazione tra colleghi: la formula «alimentarsi e alimentare la comunità di pratica» sottolinea, infatti, l'idea di reciprocità ricorsiva che dovrebbe caratterizzare l'attività del gruppo; ma, al tempo stesso, mette in evidenza il fattore energetico (l'«alimentarsi» e l'«alimentare») grazie al quale la comunità di pratica può mantenere e accrescere nel tempo la propria vitalità.

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

Risorse Esterne

Docenti ed esperti

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

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

Sviluppo Lavoro Italia

Sviluppo Lavoro Italia S.p.A, istituita con Legge 112/2023 di conversione del D.L. 75/2023 e attiva dal 1° marzo 2024, eredita la storia, l'esperienza e la capillare rete territoriale di ANPAL Servizi; con la contestuale soppressione di ANPAL, *opera in partnership con il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali nell'elaborazione di programmi nazionali e nella definizione di strumenti attuativi utili a potenziare il mercato del lavoro*³⁰.

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

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

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

Anche per la programmazione 2025-2027 Agenzia Piemonte Lavoro si avvarrà dell'assistenza tecnica di SLI per la progettazione ed erogazione di formazione dedicata ai tecnici e agli specialisti delle politiche attive del lavoro, in particolare per le risorse inserite nel corso del 2024.

Programma formativo per il triennio 2025-2027

³⁰ [Sviluppo Lavoro Italia S.p.A. - Attività](#)

Obiettivi e risultati attesi

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

Per il periodo 2025-2027 vengono confermati come obiettivi:

1. rafforzare:

- il valore identitario e di appartenenza organizzativa, con particolare attenzione al personale neoassunto;
- le competenze necessarie per lo svolgimento dei processi di lavoro richiesti dalla funzione ricoperta e “sviluppare una piena consapevolezza del ruolo svolto sia all'interno sia all'esterno del contesto organizzativo dell'amministrazione³¹”:
 - o competenze tecniche per la gestione delle attività di *service* svolte dai servizi centrali e quelle per l'erogazione dei servizi di politica attiva del lavoro così come previsti dal D.M. 4/2018 e relativi ai livelli essenziali delle prestazioni.
 - o soft skills;

2. Favorire lo scambio e le interazioni tra persone appartenenti a settori e sedi operative diverse, anche in ottica intergenerazionale, al fine di aumentare la conoscenza dell'organizzazione e il capitale sociale.

3. Presidiare la conoscenza e consapevolezza dei criteri che contraddistinguono l'esercizio dell'attività amministrativa, secondo i principi definiti dalla L. 241/1990 (accessibile, trasparente, efficace, economica, imparziale, pubblica) e l'investitura della funzione di dipendente pubblico.

La proposta formativa

Il nucleo principale della proposta formativa di Agenzia Piemonte Lavoro è rappresentato da interventi formativi di carattere trasversale, seppure intrinsecamente specialistici, che interessano e coinvolgono il

³¹ Direttiva Dipartimento della Funzione Pubblica, Presidenza del Consiglio dei Ministri, 14 gennaio 2025.

personale appartenente a diversi servizi dell'ente, nonché talvolta anche risorse appartenenti ad altre organizzazioni (Regione Piemonte, enti strumentali regionali) o alla rete degli stakeholder.

L'elaborazione delle proposte formative segue sia le priorità strategiche individuate dalla rilevazione sia gli esiti della rilevazione dei fabbisogni formativi effettuata attraverso la somministrazione di un questionario a tutto il personale di Agenzia Piemonte Lavoro e la realizzazione di focus group con i responsabili dei servizi. Inoltre, a seguito dell'aggiornamento della matrice dei profili professionali approvata con DD n. 703/2018 e l'integrazione dei descrittori con la definizione delle relative competenze trasversali e indicatori di comportamento, saranno esplicitate le competenze comportamentali attese.

Agenzia Piemonte Lavoro, secondo i recenti decreti ministeriali, circolari e direttive del Dipartimento della Funzione Pubblica, metterà a disposizione del proprio personale percorsi formativi per almeno 40 ore di formazione annue pro capite. L'individuazione della traiettoria formativa sarà oggetto di accordo tra il responsabile e la singola risorsa e condiviso all'interno del di Piano individuale per la formazione.

L'offerta formativa, ricca di opportunità grazie alle risorse economiche messe a disposizione dal Piano di potenziamento D.M 74 del 2015, dalle risorse native PNRR – Missione 5, Componente 1, Investimento 1.1 "Potenziamento dei centri per l'impiego" (NEXT GENERATION EU) e da quelle provenienti dal bilancio ordinario di Agenzia Piemonte Lavoro, verrà realizzata prevalentemente nella giornata del giovedì (il giovedì Apl per la formazione) ma, a differenza delle precedenti annualità e al fine di concorrere al raggiungimento delle milestone definite dal PNRR, non esclusivamente.

Agenzia Piemonte Lavoro individua quali metodologie didattiche atte alla piena fruizione della formazione, le seguenti modalità a;

- 1) da remoto, modalità asincrona (video lezioni, lettura materiali,
- 2) da remoto, modalità sincrona diretta streaming, senza interazione con il/la docente o il/la tutor;
- 3) da remoto, modalità sincrona con possibilità di interazione diretta con il/la docente o il/la tutor (flipped classroom, digital storytelling, studi di caso, esercitazioni;
- 4) in presenza, anche con utilizzo di modalità collaborative di apprendimento in piccoli gruppi (esercitazioni, role playing, in basket).

Per ogni percorso verranno definiti i requisiti minimi per la partecipazione e il completamento:

- numero di ore di presenza/totale delle ore di formazione;
- modalità di verifica degli apprendimenti;

- tipologia di Digital badge³² e criteri per il rilascio.

Per ogni corso formativo, infine, è previsto il monitoraggio in itinere e d ex post.

Per il 2025, il catalogo formativo di Agenzia Piemonte Lavoro è redatto secondo le indicazioni contenute al paragrafo n. 6, Direttiva 14 gennaio 2025 – Dipartimento della Funzione Pubblica, Presidenza del Consiglio dei Ministri.

Il catalogo formativo 2025

Con l'obiettivo di favorire l'utilizzo di un linguaggio comune e lo scambio esperienziale tra pubbliche amministrazioni, ciascun intervento formativo presente all'interno dell'offerta formativa di Agenzia Piemonte Lavoro è articolato secondo i seguenti descrittori: area di competenza e relativo ambito di competenze, eventuale obbligatorietà della formazione, target partecipanti, modalità di erogazione, numero di ore pro capite previste, risorse attivabili (PNRR, Syllabus, SNA, Formez PA, altri), tempi di erogazione.

Tutte le risorse di Agenzia Piemonte Lavoro e il personale in distacco da altri enti sono registrati sulla piattaforma Syllabus e inseriti come partecipanti al programma Competenze Digitali e al corso Riforma Mentis. Il personale del settore Appalti, Patrimonio e Sicurezza aderisce al percorso di aggiornamento dedicato ai Contratti Pubblici.

³² Il digital badge è una certificazione digitale che attesta e rappresenta le competenze in modo intelligibile, affidabile e credibile; al suo interno sono conservate informazioni, evidenze e contenuti multimediali che supportano la veicolazione delle competenze e la rappresentazione tangibile del capitale umano presente in Agenzia Piemonte Lavoro.

	Area di competenza	Ambito di competenza	Destinatari	Modalità erogazione	Numero di ore (pro-capite)	Risorse	Tempi di erogazione	Obbligatorietà (si/no)
1	Competenze di leadership e soft skills	Competenze linguistiche	Tutto il personale	Blended	20	Risorse Apl	Gennaio – dicembre 2025	no
2	Competenze di leadership e soft skills	Gestire risorse, sviluppare comunità professionali	Risorse con funzioni di coordinamento	Blended	28	Risorse Apl	Aprile – Dicembre 2025	no
3	Principi e valori della PA	Prevenzione della corruzione	Tutto il personale	Blended	2	Risorse Apl	Gennaio – dicembre 2025	Legge 190/2012, art 37
4	Principi e valori della PA	Parità di genere, contrasto alla violenza e alle discriminazioni	Tutto il personale	Asincrono	12	Syllabus	Gennaio – dicembre 2025	si
5	Transizione amministrativa	Contratti pubblici Competenze specialistiche	Elevate qualificazioni settore Appalti, Patrimonio e Sicurezza (3)	Blended	150	SNA	Aprile – luglio 2025	D. lgs. 36/2023
6	Transizione amministrativa	Contratti pubblici (competenze specialistiche)	Elevate Qualificazioni, Funzionari, Istruttori (40)	Blended	20	SNA SYLLABUS	Aprile – luglio 2025	D. lgs. 36/2023
7	Transizione amministrativa	Contratti pubblici (competenze base)	Personale settore Appalti Patrimonio e Sicurezza (19)	Asincrono	5	SNA	Aprile – luglio 2025	D. lgs. 36/2023

8	Transizione amministrativa; Transizione digitale; Principi e valori della PA	Comunicare e condividere con cittadini, imprese PA (competenze specialistiche)	Elevate qualificazioni, funzionari, istruttori (65)	In presenza, laboratori da remoto	41	PNRR – Formazione	Febbraio – giugno 2025	Legge 150/2000
9	Leadership	Sviluppo dei collaboratori Gestione dei processi (competenze specialistiche)	Elevate Qualificazioni (61)	In presenza	25	Piano di potenziamento DM 74/2015	Febbraio – settembre 2025	no
10	Leadership	Gestione delle relazioni interne ed esterne (competenze specialistiche)	Elevate qualificazioni, funzionari, istruttori (90)	Blended	45	PNRR formazione	Marzo – settembre 2025	no
11	Transizione digitale	Analisi ed elaborazione dati per il supporto e la valutazione dei processi decisionali (competenze specialistiche)	Elevate qualificazioni, funzionari, istruttori (300)	Blended	Modulare (da 30 a 165)	PNRR formazione	Ottobre 2024- settembre 2025	no
12	Transizione digitali	Competenze digitali (competenze base)	Neo assunti, elevate qualificazioni, funzionari, istruttori che non hanno concluso il programma Syllabus nel 2024	Asincrono Webinar	24	Syllabus	Gennaio – dicembre 2025	Direttiva Ministro PA 23 marzo 2023
13	Transizione amministrativa	Gestione delle risorse umane nella prospettiva della valorizzazione	Elevate qualificazioni, funzionari, istruttori (15)	In presenza	32	Risorse Apl	Febbraio – dicembre 2025	no
14	Transizione amministrativa/	Progettazione e attuazione delle politiche pubbliche	Elevate qualificazioni,	Blended	64	PNRR formazione	Aprile – settembre 2025	no

	Funzioni caratteristiche Apl	(case management politiche attive del lavoro)	funzionari, istruttori (73)					
15	Transizione amministrativa/ Funzioni caratteristiche Apl	Progettazione e attuazione delle politiche pubbliche (orientamento specialistico, politiche attive del lavoro)	Elevate qualificazioni, funzionari, istruttori (93)	Blended	64	PNRR formazione	Aprile – settembre 2025	no
16	Transizione amministrativa/ Funzioni caratteristiche Apl	Progettazione e attuazione delle politiche pubbliche (assessment center per le politiche attive del lavoro)	Elevate qualificazioni, funzionari, istruttori (80-100)	In presenza	60	PNRR formazione	Marzo – novembre 2025	no
17	Transizione amministrativa/ Funzioni caratteristiche Apl	Progettazione e attuazione delle politiche pubbliche (scouting e selezione del personale)	Elevate qualificazioni, funzionari, istruttori (60)	In presenza	8	Risorse Apl	Marzo – dicembre 2025	no
18	Transizione amministrativa/ Funzioni caratteristiche Apl	Progettazione e attuazione delle politiche pubbliche (orientamento e inserimento lavorativo delle persone con disabilità)	Elevate qualificazioni, funzionari, istruttori (60)	Blended		Risorse Regione Piemonte	Aprile – Novembre 2025	no
19	Transizione amministrativa/ Funzioni caratteristiche Apl	Strategie di gestione e sviluppo delle risorse umane	funzionari, istruttori (3)	Blended	60	Valore PA (INPS) In attesa di conferma	Aprile – giugno 2025	no
20	Transizione amministrativa	Management dei servizi e dei processi nella PA	funzionari, istruttori (4)	Blended	50	Valore PA (INPS) In attesa di conferma	Aprile – giugno 2025	no
21	Transizione digitale	Produrre valutare gestire documenti informativi	Elevate qualificazioni, funzionari, istruttori	Diretta streaming	15	Risorse Apl	Febbraio – Marzo 2025	no

			(5)					
22	Transizione amministrativa	Gestione dei fondi europei	Elevate qualificazioni, funzionari, istruttori	Blended	10	Risorse Apl	Aprile – dicembre 2025	no
23	Transizione amministrativa/ Transizione digitale Funzioni caratteristiche Apl	Adozione di processi innovativi che impattano su strumenti, metodologie e procedure di lavoro	Elevate qualificazioni, funzionari, istruttori (20)	Blended	10	Risorse Apl	Gennaio – dicembre 2025	no
24	Transizione amministrativa/	Gestione delle risorse finanziare e della contabilità pubblica	Elevate qualificazioni, funzionari, istruttori	Blended	10	MEF	Marzo – dicembre 2025	no

Tabella 32: Il catalogo formativo 2025

Ad integrazione dei percorsi dettagli nella tabella precedente, si segnalano i percorsi formativi avviati nel 2024 la cui conclusione è prevista nel 2025.

Anno di avvio	Anno di conclusione	Titolo	Destinatari	Partecipanti (monitoraggio 2024)
2024	2025	FORPLUS 2 -Sviluppo Lavoro Italia– percorsi per le politiche del lavoro.0020	Personale neo-assunto	130/136
2024	2026	Accompagnamento all'uso del nuovo Sistema Informativo Lavoro Web	Tecnici ed esperti politiche attive del lavoro	808/808
2024	2025	Gestire team e gruppi di lavoro: valorizzare il capitale umano e i gruppi di lavoro	Elevate qualificazioni	55/55
2024	2025	Open Data analysis ed elaborazioni per i mercati del lavoro locali	Esperti del mercato del lavoro locale, Analisi dati, Tecnici ed esperti del mercato del lavoro locale	130/130

Nel corso del 2024 si sono conclusi i seguenti percorsi formativi:

Anno di avvio	Anno di conclusione	Titolo	Destinatari	Partecipanti
2023	2024	Amministrare con le ICT – Università degli Studi di Torino, Dipartimento di Giurisprudenza	Elevate qualificazioni, esperti amministrativi	56/58
2023	2024	Sorprendo – orientare ai percorsi di carriera	Tecnici ed esperti politiche attive del lavoro	130/130
2022	2024	Master universitario primo livello Misure e politiche attive del lavoro – Università degli Studi di Torino, Dipartimento Esomas	Funzionari (ex. Cat. D) contratto di formazione lavoro	45/47

2024	2024	Raccontare il lavoro	Comunicazione e rapporto con i media	6/6
2024	2024	Anticorruzione	On boarding	151/158
2024	2024	Apprendistato	On boarding	52/53
2024	2024	Gestione Flussi documentali	On boarding	68/68
2024	2024	Tutela della privacy e protezione dati	On boarding	149/153
2024	2024	Accogliere con la piattaforma Sorprendo	On boarding	131/131
2024	2024	Orientare e orientarsi con la piattaforma Sorprendo	Risorse Cpi	60/60
2024	2024	Protocollazione	Tutto il personale	851/860
2024	2024	Accesso agli atti	Referenti servizio	99/98
2024	2024	Qualifiche e titoli esteri: come valorizzarli e spenderli per l'accesso alla formazione e al lavoro	Risorse Cpi	442/442
2023	2024	Syllabus – competenze digitali – livello avanzato	Tutto il personale	735/932
2024	2024	Syllabus – Riforma Mentis	Tutto il personale	865/907

Il 2024 ha visto inoltre la partecipazione ai percorsi dedicati a: nuovo codice degli appalti pubblici (Itaca – Sna), Valore Pa (Inps), project management (FPA), formazione tutor tirocini curriculari (UniTo), corsi a catalogo attivati per rispondere a specifiche esigenze formative.

È confermata la possibilità, su richiesta motivata del responsabile e in presenza di risorse, di attivare percorsi formativi *on demand* previa autorizzazione da parte della Direzione.

4. Monitoraggio

4.1 Monitoraggio della performance

Per quanto concerne il monitoraggio dell'intero processo messo in atto da Agenzia per la rilevazione della performance (D.Lgs. 150/2009, art.6) il Nucleo di valutazione verifica l'andamento della performance rispetto agli obiettivi programmati durante il periodo di riferimento e segnala la necessità o l'opportunità di interventi

correttivi in corso di esercizio. Le variazioni degli obiettivi e degli indicatori della performance organizzativa e individuale verificatesi nel corso dell'anno, sono inserite nella relazione sulla performance e vengono valutate dal Nucleo.

Allo scopo di garantire quindi un adeguato monitoraggio di tutti i processi si individuano le seguenti modalità:

- un monitoraggio intermedio che permetta la verifica in merito allo stato di avanzamento degli obiettivi operativi e allo stato di attuazione delle attività ad essi collegati. In questa fase possono essere presentate richieste motivate di modifica degli obiettivi da rappresentare al Nucleo e poter successivamente procedere alla validazione delle modifiche/integrazioni apportate al Piano performance;
- un monitoraggio finale, per accertare il raggiungimento degli obiettivi e procedere quindi con la redazione del documento riassuntivo denominato Relazione alla performance.

4.2 Monitoraggio customer satisfaction

Prosegue l'attività di customer satisfaction avviata nel 2021 da Apl e dai Centri per l'impiego, essenziali presidi territoriali di prossimità agli utenti nonché importanti "antenne" dei bisogni e delle aspettative dei cittadini. L'avvio del processo di raccolta dati è costituito dalla somministrazione di questionari di gradimento, disponibili:

- in forma digitale attraverso link e QRcode diffusi via mail agli utenti o tramite la piattaforma digitale 'IOLAVORO.ORG' dedicata all'Incontro Domanda Offerta;
- in forma cartacea, in un'ottica di massima inclusione e di raggiungimento del maggior numero di unità di analisi del campione.

I questionari corrispondono a n. 2 modelli principali progettati e predisposti da Agenzia Piemonte Lavoro, distinti in funzione della categoria di utente dei Centri per l'impiego:

- Modello per utenti dei Centri per l'impiego "persone", partecipanti e non ai percorsi di politiche attive del lavoro;
- Modello per utenti dei Centri per l'impiego "aziende", che fruiscono di servizi di consulenza e ricerca/preselezione di personale.

Sono distribuiti presso le 44 sedi, principali e antenne, che li veicolano agli utenti sia contestualmente all'accesso ai servizi presso i Centri per l'impiego, sia in occasione delle fiere del lavoro territoriali "IOLAVORO".

Prevedono una serie di domande finalizzate ad indagare la soddisfazione dell'utente dei Centri per l'impiego rispetto alla qualità del servizio fruito e alla sua accessibilità. I questionari sono strutturati con domande a

risposta chiusa e multipla integrate da una domanda conclusiva a risposta aperta dedicata alla libera espressione del rispondente.

Gli indicatori sono di natura quantitativa e qualitativa rispetto al tipo di servizio fruito e alle modalità di accesso e permettono di rilevare anche variabili di carattere socio-anagrafico.

La parte focale del questionario riguarda la richiesta di soddisfazione in merito a:

- servizio erogato dall'operatore in termini di chiarezza e completezza delle informazioni;
- fruibilità del servizio con la prenotazione dell'appuntamento;
- disponibilità all'utenza dei dispositivi informativi;
- servizio erogato nel suo complesso.

Questa sezione consente all'utente di esprimere il livello di gradimento in merito alla propria esperienza tramite scala Likert a 6 grandezze, da insufficiente a ottimo.

Tutti gli items specifici sono finalizzati all'approfondimento di tutte le componenti del fabbisogno del cittadino. Ognuno di questi ha un'incidenza specifica relativa che contribuisce a rilevare, tramite media ponderata, la valutazione complessiva del servizio offerto.

Il processo termina con la raccolta dei dati da parte di Agenzia Piemonte Lavoro, l'elaborazione sistematica e periodica con cadenza semestrale, sia su base regionale sia su base bacino di impiego, e la relativa condivisione con il personale dell'ente.

I dati sono raccolti in forma anonima ed elaborati in forma aggregata.

4.3 Monitoraggio rischi corruttivi e trasparenza

La programmazione del monitoraggio per il periodo 2025-2027

Agenzia, in prosecuzione dell'attività di monitoraggio già iniziata nel precedente PIAO, si propone di consolidarla con l'obiettivo di sistematizzare l'attuazione della Pianificazione Triennale.

A tal proposito l'amministrazione è consapevole della necessità di intendere l'attività di monitoraggio non soltanto in relazione ad obiettivi di indagine di situazioni negative bensì come attività inserita all'interno del ciclo delle attività preliminari alla contestazione di violazioni e alla irrogazione di sanzioni.

Si ritiene, infatti, che l'attività di osservazione debba essere tesa a rilevare le situazioni di fatto, sia negative che positive e che pertanto la stessa si incardini nell'ambito delle attività prodromiche all'assunzione di determinazioni sia premiali che non.

Il monitoraggio deve quindi essere teso anche alla rilevazione delle buone prassi e delle eccellenze. Un monitoraggio efficace si costruisce sulla base di indicatori tratti dalla quotidiana operatività.

Questa è la ragione per la quale si sia ritenuto, con la presente sottosezione in continuità con il PIAO 2024-2026, di realizzare un progetto pluriennale finalizzato alla costruzione di indicatori e di metodi di rilevazione

e di valutazione in settori rilevanti per la prevenzione della corruzione, con la valorizzazione del buon andamento e dell'imparzialità. Come si legge in dottrina, il monitoraggio e l'audit interno servono non solo a stabilire la conformità di un sistema rispetto a parametri normativi, ma anche a seguire la sua evoluzione nel tempo per suscitare, catalizzare, accompagnare le opportunità di miglioramento.

Ogni amministrazione deve prevedere e descrivere accuratamente nel proprio PIAO il proprio sistema di monitoraggio dell'attuazione delle misure anticorruptive.

Di seguito vengono riportati i criteri di massima a cui attenersi secondo quanto previsto da Anac nell'allegato metodologico al Piano Nazionale Anticorruzione (PNA) 2019 (Cfr. paragrafo "6.1 MONITORAGGIO SULL'ATTUAZIONE DELLE MISURE" dell'Allegato 1 al PNA 2019).

Secondo quanto specificato nel predetto documento, l'attività di monitoraggio si distingue in due categorie:

- il monitoraggio sull'attuazione delle misure di trattamento del rischio;
- il monitoraggio sull'idoneità delle misure di trattamento del rischio.

La responsabilità del monitoraggio è del RPCT, tuttavia, soprattutto in amministrazioni di grandi dimensioni o con un elevato livello di complessità, come nel caso di Agenzia (es. dislocazione sul territorio di diverse sedi), il monitoraggio in capo al solo RPCT potrebbe non essere facilmente attuabile; per tale ragione si possono prevedere sistemi di monitoraggio su più livelli, in cui il primo è in capo alla struttura organizzativa chiamata ad adottare le misure e il secondo livello in capo al RPCT.

Il monitoraggio di primo livello che ha lo scopo di verificare l'attuazione delle misure anticorruptive applicate al singolo servizio, può essere attuato in autovalutazione dai referenti che coincidono con i responsabili degli uffici e dei servizi della struttura organizzativa.

Anche se in autovalutazione, il responsabile del monitoraggio di primo livello sarà chiamato a fornire al RPCT evidenze concrete dell'effettiva adozione della misura.

Come evidenziato dall'ANAC è opportuno ricorrere all'autovalutazione soltanto nelle aree in cui il rischio di corruzione è più basso, come nel caso della formazione.

Nelle aree a più alto rischio, questa modalità deve essere utilizzata in combinazione con l'azione di monitoraggio svolta dal RPCT o da organi indipendenti rispetto all'attività da verificare.

Il monitoraggio di secondo livello dovrà essere attuato dal RPCT, coadiuvato da una struttura di supporto e/o dagli altri organi con funzioni di controllo interno, laddove presenti.

Il RPCT dovrà verificare la veridicità delle informazioni rese in autovalutazione.

A tal fine può essere utile prevedere, nel corso dell'anno, incontri tra l'ufficio del RPCT e i responsabili dei vari servizi.

Per essere davvero proficuo, nella pluralità delle accezioni sopra riportate, il monitoraggio necessita del supporto attivo della dirigenza e di tutto il personale e si sviluppa secondo questi passaggi:

- a. verifica della conformità e dell'efficacia del sistema;
- b. segnalazioni di eventuali punti deboli;
- c. individuazione delle opportunità di miglioramento.

Il metodo, partecipativo e condiviso, prevede la stretta correlazione tra monitoraggio del RPCT e i servizi coinvolti. Si ritiene, infatti, di realizzare proposte di indicatori significativi da prendere in considerazione nell'attività di monitoraggio di audit interno.

Gli organi competenti recepiranno tali proposte, previo opportuno vaglio, e adotteranno conseguenti determinazioni a riguardo degli indirizzi e dei criteri del monitoraggio dei processi e dei procedimenti.

I monitoraggi programmati per il triennio 2024-2026

Alla luce della scelta del metodo di rilevazione e analisi del rischio, sul modello dell'ANAC, Agenzia aveva programmato, nel precedente PIAO, la realizzazione di azioni di monitoraggio, secondo criteri di progressiva gradualità, in parallelo con l'andamento delle misure descritte a pag. 141 e ss. del PIAO 2024-26, ove erano previste queste azioni:

Audit e monitoraggio 1 (informatizzazione)	2024
Audit e monitoraggio 2 (rapporto trasparenza e privacy)	2025
Audit e monitoraggio 3 (Riunioni periodiche di confronto)	2026

In esito al monitoraggio dell'informatizzazione, svoltosi secondo quanto indicato nel precedente PIAO, sono emersi i seguenti risultati.

La quasi totalità pari al 95% dei processi/procedimenti dei servizi della sede centrale di Apl e dei Centri per l'impiego è totalmente informatizzata, mentre soltanto il 5% di tali processi/procedimenti non è ancora informatizzato o non è suscettibile di informatizzazione per limiti tecnici, strutturali o per normativa di legge che prevede conservazione cartacea dei documenti.

I sistemi e gli applicativi maggiormente utilizzati per lo **scambio di informazioni e la comunicazione interna**, sono i seguenti: e-mail, Sicraweb (di Maggioli S.p.A.), applicazioni di video-conferenze (Teams e occasionalmente Webex, Google Meet, Zoom), telefono (chiamate, sms, applicazioni di messaggistica Whatsapp), condivisione di cartelle su OneDrive e SharePoint.

Per **le comunicazioni con gli utenti (privati e imprese)** vengono utilizzati: e-mail, pec, telefono (sms, applicazioni di messaggistica come Whatsapp), Sistema informativo Lavoro Piemonte -SILP-(mediante sms e-mail), chatcChat.

Alcuni servizi di Agenzia interagiscono inoltre con l'utenza mediante l'utilizzo di portali dedicati (es: IOLAVORO, EURES, EOJD, MLPS, SILP, sito Agenzia Piemonte Lavoro, Anpal e PiemonteTu).

In merito ai sistemi e agli applicativi usati prioritariamente per lo **scambio di dati e le comunicazioni con le altre pubbliche amministrazioni**, si evidenzia che gli strumenti sono la Posta elettronica, la Posta elettronica certificata, Google Drive, Google Meet e Teams, e infine il telefono.

Dal report si deriva che la totalità dei dipendenti dell'amministrazione dispone di una postazione informatizzata individuale o in condivisione e tutti fruiscono di dispositivi quali PC e telefoni forniti dall'ente. La totalità degli addetti ha seguito corsi di formazione in merito alla sicurezza informatica, ovvero sulla difesa da attacchi informatici in quanto questo tema è considerato fondamentale dall'amministrazione.

Secondo l'audit i programmi, le applicazioni e i software a disposizione del personale non vengono sfruttati al 100% delle loro potenzialità, ma il loro uso si attesta sotto l'80% delle medesime, per la carenza di formazione specifica, con la conseguenza della poca conoscenza di tutte le funzionalità disponibili e la mancanza di manuali d'uso sufficientemente dettagliati.

Quasi tutti i responsabili dei servizi di Agenzia ritengono che l'utenza di Apl sia pronta a una completa informatizzazione dei processi salvo però quella dei Cpi, cui accedono fasce deboli spesso con poca familiarità con gli strumenti informatici.

Da un punto di vista organizzativo, si suggerisce l'implementazione dei referenti informatici in sede, in modo da garantire ad ogni area il necessario supporto, rendendoli disponibili nei Cpi anche a beneficio degli utenti. Per quanto riguarda infine la procedura di archiviazione di ogni settore di Apl, si rivela che è interamente digitalizzata, pur mantenendosi una parte in formato cartaceo, poiché permangono processi e procedure che necessitano anche della tenuta dei documenti in tale formato, (es la rendicontazione in materia di PNRR).

I monitoraggi programmati per il triennio 2025-2027

Apl intende realizzare i monitoraggi, indicati nella tabella di sotto riportata, riorganizzati cronologicamente per ottimizzare l'efficacia della propria azione.

Audit e monitoraggio 1 (rapporto trasparenza e privacy)	2025
Audit e monitoraggio 2 (riunioni periodiche di confronto)	2026
Audit e monitoraggio 3 (divieto di pantouflage)	2027

Con riguardo ai monitoraggi previsti dalla presente sezione del PIAO si rappresenta che si svolgeranno secondo le linee programmatiche di seguito riportate.

Monitoraggio sul rapporto trasparenza e privacy-accesso civico

Alla luce dei principi desumibili dalla legge 241/1990, dal decreto legislativo 33/2013 e dalla disciplina in materia di privacy e protezione dei dati personali, si pianifica l'attività di audit finalizzata a verificare:

- a) numero di istanze di accesso civico;
- b) numero di istanze di accesso civico comportanti esame di profili relativi alla privacy delle persone e delle organizzazioni;
- c) numero di procedimenti per i quali si è attivata la notifica al controinteressato;
- d) numero di istanze di accesso civico accolte per prevalenza della trasparenza rispetto alla privacy;
- e) numero di istanze di accesso civico respinte per prevalenza della privacy rispetto alla trasparenza;
- f) numero di procedimenti per i quali vi è stata richiesta di riesame al RPCT;
- g) numero di procedimenti per i quali vi è stata richiesta di parere al Garante della protezione dei dati personali;
- h) esito del parere del Garante per la protezione dei dati personali.

Monitoraggio riunioni periodiche di confronto

Si ritiene di programmare un'attività di audit sull'attuazione della misura specifica descritta nelle schede di mappatura dei processi dell'Ente come "Riunioni periodiche di confronto".

Si procederà, in particolare, a verificare:

- la realizzazione delle riunioni nel corso dei processi per i quali vengono indicate;
- l'attuazione della misura rispetto al valore target indicato;
- le motivazioni di eventuali scostamenti.

Monitoraggio sull'adempimento del divieto di pantouflage

Si ritiene di realizzare il monitoraggio sull'adempimento del divieto di pantouflage, in conformità alle indicazioni dell'ANAC di cui al PNA 2022³³.

Tale audit sarà diretto a verificare:

- a) l'acquisizione delle dichiarazioni di impegno al rispetto del divieto di pantouflage;
- b) la realizzazione di verifiche in caso di omessa dichiarazione d'impegno o di omessa trasmissione di dichiarazione ex D.P.R. n. 445/2000 sull'assenza di pantouflage;

³³ PNA 2022. pag. 69 e ss.

- c) i riscontri effettuati in caso di dichiarazione ex D.P.R. n. 445/2000 attestante l'assenza della violazione di pantouflage;
- d) le verifiche poste in essere in caso di segnalazione/notizia circostanziata di violazione del divieto.