



PIANO INTEGRATO DI ATTIVITÀ E ORGANIZZAZIONE 2022-2024

Introduzione al PIAO.....	2
1. Agenzia Piemonte Lavoro	3
1.1 L’Ente.....	3
1.2 APL e le strategie europee, nazionali e regionali	5
2. Valore pubblico, performance e anticorruzione.....	8
2.1 Valore pubblico.....	8
2.1.1 Cosa si intende per valore pubblico	8
2.1.2 I compiti di Agenzia e gli ambiti che generano valore pubblico.....	8
2.1.3 Mappatura e metodologia.....	10
2.2 Performance	11
2.2.1 Il ciclo della performance.....	13
2.2.2 Performance organizzativa e individuale.....	13
2.2.3 Gli obiettivi strategici e operativi.....	14
2.2.4 Gli indicatori di output.....	18
2.3 Anticorruzione.....	19
2.3.1 Analisi del contesto e trattamento del rischio	20
2.3.2 Rischi corruttivi e trasparenza	20
3. Organizzazione e capitale umano.....	22
3.1 Struttura organizzativa.....	22
3.1.1 POLA (Piano Organizzativo del Lavoro Agile).....	23
3.1.2 Piano triennale del fabbisogno del personale	26
3.1.3 Piano della formazione.....	28
4. Piano delle Azioni Positive.....	32
4.1. Pari opportunità ed equilibrio di genere -piano di azioni positive	32
5. Digitalizzazione, semplificazione e accessibilità.....	33
6. Monitoraggio	35
6.1 Monitoraggio della performance	35
6.2 Monitoraggio customer satisfaction	36
6.3 Monitoraggio rischi corruttivi e trasparenza.....	36
NOTA CONCLUSIVA.....	38

INTRODUZIONE AL PIAO

Il PIAO, Piano integrato di attività e organizzazione, è il documento unico di programmazione e governance che dal 30 giugno 2022 assorbe molti dei piani che finora le Pubbliche amministrazioni italiane erano tenute a predisporre annualmente:

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

Previsto dall'articolo 6, comma 1 del D.L. n. 80/2021, *“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”* (Decreto Reclutamento) convertito dalla L.113/2021; 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.M. del 30 giugno 2022 che ne definisce i contenuti e lo schema tipo.

Con tale documento si definiscono:

- gli obiettivi programmatici e strategici della performance;
- la strategia di gestione del capitale umano e di sviluppo organizzativo, anche mediante il ricorso al lavoro agile e ai piani formativi;
- gli strumenti di reclutamento di nuovo personale e la valorizzazione delle risorse interne;
- gli strumenti e le fasi per giungere alla piena trasparenza dell'attività amministrativa nonché per raggiungere gli obiettivi in materia di contrasto alla corruzione;
- l'elenco delle procedure da semplificare e reingegnerizzare;
- le modalità e le azioni finalizzate a realizzare la piena accessibilità alle amministrazioni, fisica e digitale, soprattutto da parte dei cittadini ultrasessantacinquenni e dei cittadini con disabilità;
- le modalità e le azioni finalizzate al pieno rispetto della parità di genere;
- le modalità di monitoraggio degli esiti, con cadenza periodica, inclusi gli impatti sugli utenti, anche attraverso rilevazioni della soddisfazione dell'utenza.

In sintesi, il PIAO è lo strumento che in prospettiva permetterà di rispondere alle seguenti finalità:

- minore burocrazia e maggiore semplificazione, sia per i dipendenti che per cittadini e imprese;

- maggiore qualità programmatica con riferimento a obiettivi e indicatori chiari e maggiore flessibilità rispetto al modificarsi del contesto di riferimento;
- maggiore integrazione programmatica nella definizione armonica degli obiettivi, in un'ottica finalizzata alla generazione di valore pubblico e maggior impatto sul benessere della collettività.

1. AGENZIA PIEMONTE LAVORO

1.1 L'ENTE

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

Agenzia Piemonte Lavoro è stata istituita con la L.R. n. 41 del 14 dicembre 1998 *“Organizzazione delle funzioni regionali e locali in materia di mercato del lavoro”* e confermata dalla L.R. n. 34 del 22 dicembre 2008 *“Norme per la promozione dell'occupazione, della qualità, della sicurezza e regolarità del lavoro”*. È dotata di personalità giuridica di diritto pubblico e di autonomia organizzativa, regolamentare, amministrativa, contabile e di bilancio ed è sottoposta alla vigilanza della giunta regionale.

I suoi organi sono: il Direttore e il Collegio dei revisori dei conti, nominati secondo quanto previsto dall'art. 7 della L.R. n.34/2008 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 dai seguenti membri iscritti al registro dei revisori contabili: tre membri effettivi e due membri supplenti. Il Collegio dei revisori dei conti dura in carica tre anni ed è rinnovabile una sola volta.

Agenzia è parte della rete nazionale per le politiche del lavoro, formata da ANPAL, 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 ha sede legale e amministrativa a Torino, ed esercita le sue funzioni anche attraverso le proprie strutture territoriali denominate Centri per l'impiego.



Legenda:
Nome città = sede di CPI
 Nome città = antenna

1.2 APL E LE STRATEGIE EUROPEE, NAZIONALI E REGIONALI

La pandemia ha colpito l'Italia corroborando una crisi economica, sociale e ambientale già in atto. Già prima del Covid-19, infatti, il nostro paese arrancava rispetto alle altre nazioni europee avanzate, con un tessuto produttivo frammentato e una scarsa propensione all'adozione di nuove tecnologie, tanto nel settore privato quanto nella Pubblica Amministrazione.

Per questi motivi assume un valore strategico il Next Generation EU (NGEU), meglio noto in Italia con il nome di "Recovery Fund". Tale programma dell'Unione Europea prevede una serie di fondi proprio per risollevere le sorti degli stati membri in seguito alla crisi provocata dalla pandemia. Per accedere ai fondi l'Italia, così come ciascun stato membro, ha dovuto presentare il suo pacchetto di investimenti e riforme, vale a dire il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR).

Il PNRR è dunque il documento strategico che il governo italiano ha predisposto per accedere ai fondi del programma Next generation EU (NGEU). Il 30 aprile 2021 l'Italia ha presentato alla Commissione Europea il PNRR. Approvato il 13 luglio 2021, il piano ha l'obiettivo, in sintesi, di rilanciare il paese dopo la crisi pandemica, stimolando una transizione ecologica e digitale, e di favorire un cambiamento strutturale dell'economia, a partire dal contrasto alle disuguaglianze di genere, territoriali e generazionali. Suddiviso in 6 Missioni principali, il PNRR descrive le priorità di investimento per un arco temporale di 5 anni. Il governo ha cominciato a mettere in atto il Piano nella seconda metà del 2021 e dovrà completarlo e rendicontarlo entro la fine del 2026, con l'obiettivo principe di rilanciare la struttura economico-sociale del Paese, puntando in particolare sulle tre grandi direttrici della digitalizzazione, della transizione ecologica e dell'inclusione sociale. La proposta del PNRR si fonda su tre assi di intervento condivisi a livello europeo: digitalizzazione e innovazione, transizione ecologica e inclusione sociale. Oltre a contrastare le consistenti conseguenze della crisi pandemica, con il PNRR, il governo italiano mira a risolvere i diversi problemi strutturali che hanno rallentato lo sviluppo economico e sociale nazionale negli ultimi 20 anni. In primis la debole dinamica degli investimenti e la ridotta capacità amministrativa del settore pubblico, ma anche una serie di fattori strutturali quali disparità di reddito, di genere, generazionali e territoriali. Il PNRR, come è noto, contiene un pacchetto coerente di riforme strutturali e investimenti per il periodo 2021-2026 articolato in sei settori d'intervento prioritari e obiettivi: la missione V, denominata "Inclusione coesione" sarà quella destinata ad impattare sui mercati del lavoro.

La componente "politiche per il lavoro" del piano mira, infatti, ad introdurre una riforma delle politiche attive e della formazione professionale, supportando i percorsi di riqualificazione professionale e di reinserimento di lavoratori in transizione e disoccupati, nonché definendo, in stretto coordinamento con le Regioni, livelli essenziali di attività formative per le categorie più vulnerabili. Nello specifico, la riforma prevede:

- Istituzione del programma nazionale per la Garanzia di Occupabilità dei Lavoratori - GOL, con un sistema di presa in carico unico dei disoccupati e delle persone in transizione occupazionale (percettori di Reddito di Cittadinanza, Nuova prestazione di Assicurazione Sociale per l'Impiego, Cassa

Integrazione Guadagni Straordinaria) attraverso l'introduzione di strumenti che, a partire dalla profilazione della persona, permettano la costruzione di percorsi personalizzati di riqualificazione delle competenze e di accompagnamento al lavoro.

L'approvazione del Piano Attuativo Regionale (PAR) – volto all'implementazione, in territorio piemontese, del Programma "Garanzia di Occupabilità dei Lavoratori" (GOL) – prevede, da parte di Agenzia Piemonte Lavoro, la pianificazione della gestione degli interventi previsti dalla misura. Finalizzato all'attuazione della Milestone 2 della Missione 5, Componente 1, Riforma 1.1, denominata "Entrata in vigore, a livello regionale, di tutti i piani per i centri per l'impiego (PES)", (M5C1-2). Il Piano garantisce la coerenza tra la normativa nazionale del Programma "Garanzia di Occupabilità dei Lavoratori" – il cui decreto di adozione è stato pubblicato nella Gazzetta Ufficiale del 27 dicembre 2021, n. 306 – e l'attuazione a livello regionale. Il PAR è stato approvato con DGR n. 3-4688 del 25/02/2022.

- Adozione del "Piano Nazionale Nuove Competenze", con l'erogazione di programmi di formazione standard per i disoccupati censiti dai centri per l'impiego e il rafforzamento del sistema della formazione professionale, promuovendo una rete territoriale dei servizi di istruzione, formazione e lavoro anche attraverso partenariati pubblico-privati. Per i lavoratori occupati è rafforzato il Fondo nuove competenze, istituito sperimentalmente nel 2020 per consentire alle aziende di rimodulare l'orario di lavoro, al fine di favorire attività di formazione sulla base di specifici accordi collettivi con le organizzazioni sindacali (possibilità di mettere in capo alle risorse del Fondo il costo delle ore trascorse in formazione).
- Rafforzamento dei centri per l'impiego, finalizzato a rinnovare la rete nazionale dei servizi per il lavoro, migliorare l'integrazione dei sistemi informativi regionali con il sistema nazionale, aumentare la prossimità ai cittadini, anche sfruttando le nuove tecnologie, favorire l'integrazione con il sistema di istruzione e formazione anche attraverso la rete degli operatori privati, introdurre sistemi per l'analisi dei fabbisogni di competenze e la loro certificazione.
- Definizione di un sistema nazionale di certificazione della parità di genere che accompagni e incentivi le imprese a adottare policy adeguate a ridurre il gap di genere in tutte le aree maggiormente "critiche" (opportunità di crescita in azienda, parità salariale a parità di mansioni, politiche di gestione delle differenze di genere, tutela della maternità).
- Potenziamento del percorso di formazione duale attraverso l'apprendistato per promuovere l'occupazione dei giovani e l'acquisizione di nuove competenze tecniche e trasversali attraverso una formazione professionale alternata tra scuola e lavoro.
- Potenziamento del Servizio Civile Universale con l'obiettivo di disporre di un numero più elevato di giovani che, attraverso il Servizio Civile, compiano un percorso di apprendimento non formale per

accrescere le proprie conoscenze e competenze e meglio orientarle verso lo sviluppo della propria vita professionale.

Stando alle stime contenute nello stesso Piano, il governo prevede entro il 2026 un aumento del PIL di 3,6 punti percentuali e aumento dell'occupazione dei 3,2 punti percentuali.

La possibilità di poter fruire di ingenti risorse economiche derivanti da piani e programmi europei, nazionali e regionali rappresenta anche per il sistema regionale piemontese un'imperdibile occasione per costruire un nuovo sistema di politiche attive del lavoro, che impatti in maniera strutturata e strutturale sui livelli di occupazione e sulle potenzialità di crescita economica di questo territorio. Questa combinazione di investimenti e di riforme risulterà strategica per un mercato del lavoro in continua trasformazione e che richiede a tutti i lavoratori di ampliare e aggiornare costantemente le proprie competenze.

PNRR – ITALIA: MISSIONE 5
INCLUSIONE e COESIONE

2.1 VALORE PUBBLICO

Un ente genera valore pubblico quando riesce a gestire in modo razionale le risorse economiche a disposizione e a valorizzare il proprio patrimonio intangibile in modo funzionale al soddisfacimento delle esigenze sociali degli utenti, degli stakeholder e dei cittadini in generale.

In sintesi, il Valore Pubblico è il miglioramento del livello di benessere sociale di una comunità amministrata, perseguito da un ente capace di svilupparsi economicamente facendo leva sulla riscoperta del suo vero patrimonio, ovvero i valori intangibili quali, ad esempio, la capacità organizzativa, le competenze delle sue risorse umane, la rete di relazioni interne ed esterne, la capacità di leggere il proprio territorio e di dare risposte adeguate, la tensione continua verso l'innovazione, la sostenibilità ambientale delle scelte, l'abbassamento del rischio di erosione del Valore Pubblico a seguito di trasparenza opaca (o burocratizzata) o di fenomeni corruttivi¹.

2.1.1 COSA SI INTENDE PER VALORE PUBBLICO

Il valore pubblico non fa solo riferimento al miglioramento degli impatti esterni prodotti dalle pubbliche amministrazioni, ma anche alle condizioni interne all'Amministrazione presso cui il miglioramento viene prodotto (lo stato delle risorse). Non presidia quindi solamente il "benessere addizionale" che viene prodotto (il "cosa", logica di breve periodo), ma anche il "come" allargando la sfera di attenzione anche alla prospettiva di medio-lungo periodo.

Le esperienze di questi ultimi decenni nella Pubblica Amministrazione danno evidenza al fatto che la generazione di valore pubblico si realizza grazie a un mix equilibrato di economicità e socialità, che pongono una forte attenzione al fattore ambientale e alle modalità con cui si gestiscono le risorse pubbliche.

Pertanto, le azioni avviate da Agenzia tendono ad offrire la piena accessibilità, non solo fisica, ma anche digitale ai cittadini con maggior difficoltà e alle imprese, per rendere sempre più praticabile un vero e proprio ammodernamento dell'intero sistema, facendo riferimento alle misure di benessere equo e sostenibile (Sustainable Development Goals dell'Agenda ONU 2030) e alle misure previste dall'Agenda Semplificazione e Agenda Digitale.

2.1.2 I COMPITI DI AGENZIA E GLI AMBITI CHE GENERANO VALORE PUBBLICO

Agenzia Piemonte Lavoro ha il compito istituzionale, affidatole dalla Regione, di erogare i servizi e le misure di politica attiva del lavoro in attuazione di quanto stabilito dall'art. 18, comma 1, del D.Lgs. 150/2015, nonché i

¹ Enrico Deidda Gagliardo, *Cosa è il Valore Pubblico, ovvero dare un senso al miglioramento delle performance*, «ForumPA», 30 marzo 2016, <<https://www.forumpa.it/riforma-pa/cosa-e-il-valore-pubblico-ovvero-dare-un-senso-al-miglioramento-delle-performance>>.

servizi per il Collocamento mirato dei disabili di cui alla L. 68/1999 e dell'Avviamento a selezione dei casi previsti dell'art. 16 della L. 56/1987.

Inoltre, deve assicurare servizi di assistenza tecnica e monitoraggio delle politiche attive del lavoro di supporto alle attività di programmazione nell'ambito del programma operativo regionale del Fondo Sociale Europeo, di programmi nazionali e comunitari; fornire supporto ai lavoratori e alle imprese attraverso il programma comunitario EURES atto a favorire la libera circolazione dei lavoratori all'interno dello spazio economico europeo; svolgere compiti di ricerca e studio finalizzati all'innovazione dei servizi per il lavoro.

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

È con la L.R. n. 7 del 29 giugno 2018 che giunge a compimento il disegno di trasformazione dell'assetto organizzativo regionale dei Servizi pubblici per il lavoro. L'articolo 8 della citata legge, nel sostituire l'articolo 8 della L.R. n. 34/2008, sancisce la definitiva attribuzione della gestione e coordinamento dei Centri per l'impiego, ora definiti esplicitamente "strutture periferiche territoriali" di Agenzia Piemonte Lavoro (cfr. articolo 19 L.R. n. 34/2008).

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

L'accresciuto ambito di competenza, l'urgenza di fornire ai cittadini servizi volano per un rapido e soddisfacente inserimento lavorativo, la definizione degli obiettivi strategici è declinata anche per il 2022 in tre macroaree:

1. **i servizi erogati alle persone ed alle imprese**

Vi rientrano tutti i servizi e le misure che Agenzia eroga e gestisce attraverso i Centri per l'impiego o la struttura centrale rivolti a cittadini e imprese. In questa macroarea sono compresi tutti i Livelli Essenziali delle Prestazioni (LEP) e gli interventi di politica attiva (misure, progetti, protocolli) ad essi collegati.

2. **le azioni per garantire e migliorare l'erogazione dei servizi**

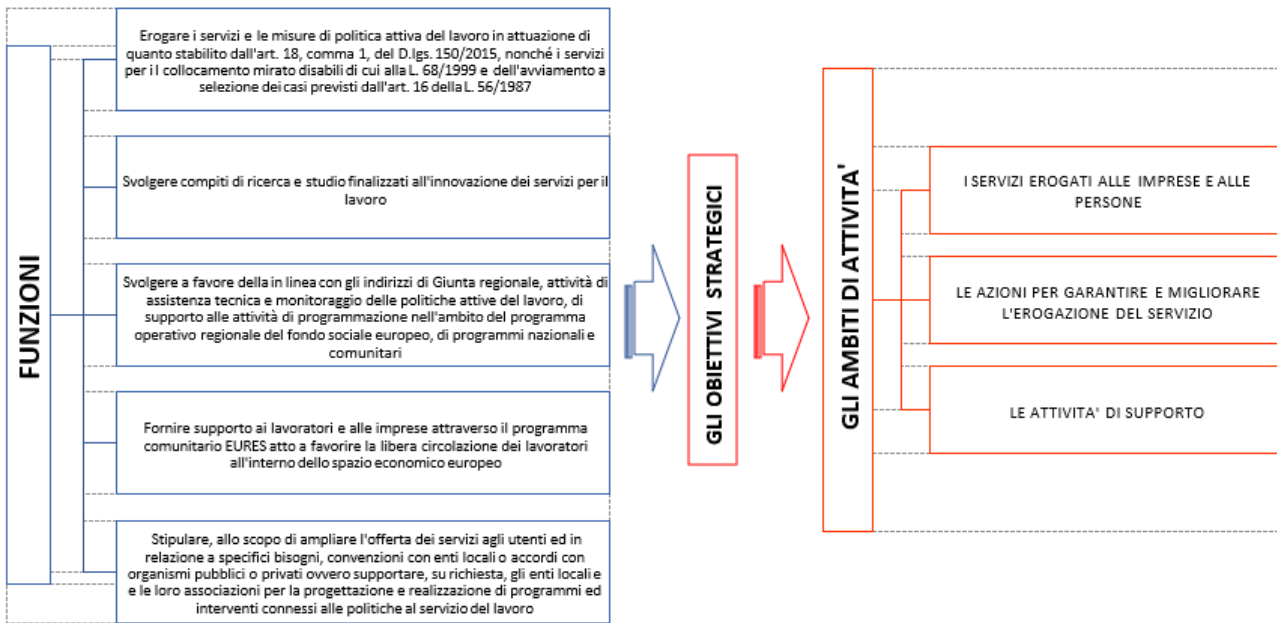
In questa macroarea sono comprese tutte le attività che hanno come finalità il monitoraggio dei servizi e il loro miglioramento, il rafforzamento delle competenze del personale e il benessere organizzativo.

3. **le attività di supporto**

Ne fanno parte le attività che tradizionalmente afferiscono alle funzioni organizzative e che ne garantiscono il

corretto funzionamento dell'ente nel suo complesso.

Funzioni di Agenzia Piemonte Lavoro e Obiettivi Strategici per ambiti di attività

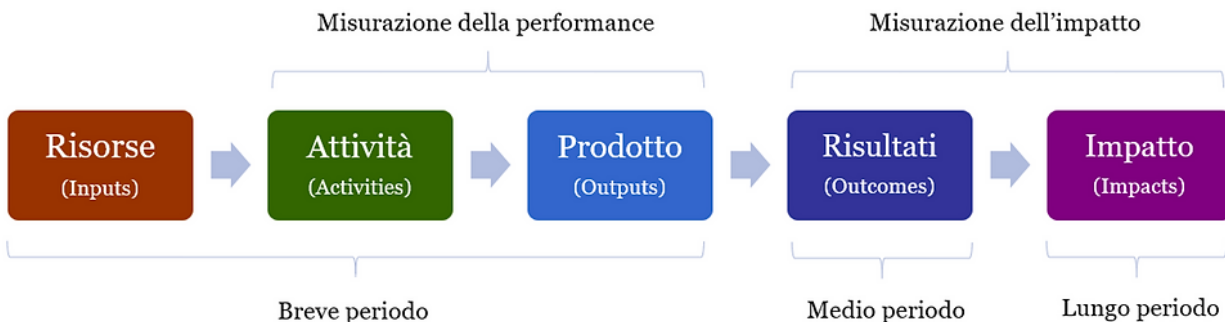


2.1.3 MAPPATURA E METODOLOGIA

Le modalità con cui Agenzia Piemonte Lavoro promuove lo sviluppo di un processo in grado di creare valore per tutti gli stakeholders, è frutto dell'evoluzione del quadro normativo che ha, di fatto, promosso il cambiamento in direzione di un'organizzazione per "processi"; è interessante osservare che il concetto di processo sta progressivamente integrando (ma non sostituendo) un principio cardine della cultura della PA italiana, quello di "procedimento", tipico del diritto amministrativo.

A questo approccio si accosta inoltre la metodologia della teoria del cambiamento capace di accompagnare Agenzia nel focalizzare il proprio intervento con l'obiettivo di misurare e migliorare l'impatto creato, limitando le inefficienze e gli sprechi individuati e valorizzando le relazioni con i propri portatori di interesse.

La teoria del cambiamento contribuisce a evidenziare i nessi causali tra le attività e l'impatto che esse hanno generato, come di seguito rappresentato, dove è fondamentale un approccio rigoroso e partecipativo di tutti gli stakeholders.



Quanto sopra brevemente richiamato rappresenta l'impegno di Agenzia mirato alla costruzione di una struttura in grado di reggersi su processi e procedimenti chiari e definiti, ma allo stesso tempo dinamici e sfidanti, capaci di generare valore pubblico e benessere, sia all'interno della propria organizzazione che all'esterno.

2.2 PERFORMANCE

Il Piano della performance è un documento programmatico redatto come previsto dall'art. 10 del D.Lgs. n. 150 del 27 ottobre 2009, modificato dal D.Lgs. n. 74 del 25 maggio 2017 e secondo le linee guida contenute nella Delibera n. 112/2010 del CIVIT.

Il Piano si propone di illustrare gli obiettivi strategici e operativi fissati in coerenza con le risorse disponibili, gli indicatori ed i risultati attesi (target), su cui si baserà la misurazione, la valutazione e la rendicontazione della performance.

Il Piano della performance intende rispondere ai compiti affidati dalla L.R. 34/2008 e s.m.i. e con lo scopo di assicurare:

- la qualità della rappresentazione della performance dal momento che in esso è esplicitato il processo e la modalità con cui si è arrivati a formulare gli obiettivi dell'amministrazione, nonché l'articolazione complessiva degli stessi;
- la comprensibilità della rappresentazione della performance. Nel Piano viene esplicitato il "legame" che sussiste tra i bisogni della collettività, la missione istituzionale, le strategie, gli obiettivi e gli indicatori dell'amministrazione, facendo in modo che tale documento sia redatto in maniera da consentire una facile lettura e comprensione dei suoi contenuti;
- l'attendibilità della rappresentazione della performance: in termini di verificabilità ex post della sua correttezza metodologica in relazione al processo di pianificazione (principi, fasi, tempi, soggetti), e delle sue risultanze (obiettivi, indicatori, target);
- la trasparenza dell'attività degli enti pubblici.

L'elemento centrale del Piano è rappresentato dalla performance organizzativa. La sua definizione è multidimensionale, frutto di un'analisi del contesto esterno e interno e, in particolare, tenendo conto dei seguenti aspetti:

- a) attuazione delle politiche e conseguimento degli obiettivi collegati all'attuazione del D.Lgs. 150/2015;
- b) promozione di modalità digitali per l'accesso ai servizi;
- c) attuazione di piani e di programmi per favorire l'occupazione e la rioccupazione dei lavoratori;

- d) promozione e attuazione dei Programmi cofinanziati dal Fondo Sociale Europeo;
- e) sviluppo del Sistema Informativo Regionale del Lavoro;
- f) strategia di comunicazione a supporto dell'utenza;
- g) attività di studio, analisi, monitoraggio e valutazione;
- h) miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali;
- i) efficienza nell'impiego delle risorse;
- j) sviluppo qualitativo delle relazioni esterne;
- k) promozione delle pari opportunità;
- l) attuazione del Piano di potenziamento dei centri per l'impiego;
- m) recepimento del programma di Garanzia di Occupabilità dei Lavoratori (GOL).

In tale prospettiva, il Piano della performance 2022-2024 intende promuovere la piena realizzazione della struttura organizzativa delineata dagli atti istitutivi, la modernizzazione dell'amministrazione e una sempre maggiore sinergia tra la struttura centrale e i centri per l'impiego, con il consolidamento di molteplici processi già avviati, stimolando al contempo una cultura dell'efficacia e del miglioramento continuo.

Oltre al sistema degli obiettivi all'interno del Piano, sono altresì definiti gli indicatori ad essi collegati, utili alla successiva misurazione e valutazione della performance organizzativa ed individuale, alla rendicontazione dei risultati conseguiti nell'ottica del miglioramento della qualità dell'attività istituzionale e della valorizzazione del merito personale.

Con riferimento al sistema di valutazione in adozione si precisa che, con Determinazione n.441 del 29.09.2020, Agenzia Piemonte Lavoro si è dotata del Nucleo di valutazione della performance, ai fini di dare attuazione a quanto previsto nei contratti collettivi nazionali di lavoro, anche attraverso l'introduzione di un autonomo sistema di valutazione del personale non dirigenziale.

PIANO PERFORMANCE
2022-2024

2.2.1 IL CICLO DELLA PERFORMANCE

Nelle amministrazioni pubbliche il concetto di performance è stato introdotto dal D.Lgs. n. 150/2009, che ne disciplina il ciclo. Le diverse fasi in cui si articola il ciclo della performance consistono nella definizione e nell'assegnazione degli obiettivi, nel collegamento tra gli obiettivi e le risorse, nel monitoraggio costante e nell'attivazione di eventuali interventi correttivi, nella misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale, nell'utilizzo dei sistemi premianti. Il ciclo si conclude con la rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici delle amministrazioni, nonché ai cittadini, agli utenti e ai destinatari dei servizi.

L'assetto definito dal D.Lgs. n. 150/2009 individua un duplice livello di presidio dell'implementazione del ciclo della performance. A livello nazionale esso è stato attribuito alla Commissione per la valutazione, la trasparenza e l'integrità delle pubbliche amministrazioni (CIVIT), poi divenuta Autorità Nazionale Anticorruzione (ANAC). Il D.L. n. 90 del 2014 (convertito nella L. n. 114/2014) ha trasferito tale competenza al Dipartimento della Funzione Pubblica della Presidenza del Consiglio dei Ministri. A livello della singola amministrazione è stata prevista l'istituzione di un Organismo indipendente di valutazione (OIV)/ Nucleo di valutazione, con il compito di promuovere, garantire, monitorare, validare e controllare la correttezza dei processi relativi al ciclo della performance.

2.2.2 PERFORMANCE ORGANIZZATIVA E INDIVIDUALE

Agenzia Piemonte Lavoro sviluppa il Ciclo di gestione della performance in coerenza con gli altri strumenti di pianificazione adottati dall'ente, nonché in coerenza con i documenti di programmazione approvati da Regione Piemonte.

Attraverso il Piano della performance, si individuano gli indirizzi e gli obiettivi strategici, descrivendo nel dettaglio quelli operativi ed esecutivi, con i relativi indicatori e pesi ponderali per la misurazione e la valutazione, assegnandoli ai dirigenti e/o ai responsabili dei servizi titolari di posizione organizzativa.

Il Piano della performance e le relative variazioni sono trasmessi al Nucleo di valutazione, il quale valida la coerenza della procedura e la sua effettiva misurabilità espressa dagli obiettivi assegnati e dai relativi indicatori.

La performance è misurata e valutata con riferimento ai seguenti ambiti:

a) la performance organizzativa misura la capacità di Agenzia nel suo complesso e delle singole strutture nel conseguire tutti gli obiettivi assegnati, inclusi quelli relativi all'attività istituzionale e all'ordinaria erogazione dei Servizi all'impiego; è correlata al conseguimento di specifici risultati e/o obiettivi dell'intero ente e/o da un'unità organizzativa assegnata ad un responsabile del servizio (dirigente e/o incaricato di posizione organizzativa).

b) la performance individuale esprime il contributo fornito da un soggetto (sia esso direttore, dirigente, responsabile, collaboratore) in termini di risultati raggiunti e comportamenti tenuti nello svolgimento del proprio lavoro. Rappresenta quindi l'insieme dei risultati e dei comportamenti realizzati.

2.2.3 GLI OBIETTIVI STRATEGICI E OPERATIVI

Gli obiettivi sono definiti in coerenza con il quadro delle risorse umane e strumentali indicate negli atti di programmazione ed hanno le seguenti caratteristiche:

- rispondono alle priorità strategiche, in relazione ai bisogni della collettività con il fine di migliorare la qualità dei servizi erogati;
- sono commisurati e correlati alle risorse finanziarie, umane e strumentali disponibili;
- sono riferiti ad un arco temporale determinato, di norma corrispondente ad un anno;
- sono specifici e misurabili in termini concreti e chiari, con riferimento ai tempi da rispettare, agli standard di quantità o di qualità da raggiungere, al miglioramento dei risultati;
- sono corredati di indicatori che ne consentano la misurabilità e devono essere l'espressione del risultato che un'intera organizzazione dovrà conseguire ai fini del raggiungimento degli obiettivi e della soddisfazione dei bisogni dei propri clienti-utenti ovvero stakeholders;
- sono corredati dei relativi pesi ponderali in relazione alla loro pertinenza e coerenza con le politiche perseguite dall'Ente;
- sono omogenei in relazione a quantità e complessità con riferimento ai responsabili ai quali sono assegnati;
- sono collegati al personale dipendente coinvolto nella loro realizzazione.

Gli obiettivi si articolano in:

a) obiettivi strategici: il Direttore, in coerenza con gli indirizzi contenuti nei documenti strategici regionali, individua le priorità di Agenzia in relazione alle attività e ai servizi erogati. Gli obiettivi strategici rappresentano la *value proposition* e costituiscono l'asse centrale su cui poggiano gli obiettivi operativi ed esecutivi;

b) obiettivi operativi: rappresentano i piani di azione attraverso i quali i servizi sono chiamati a contribuire, secondo le attribuzioni di cui essi sono titolari, per dare attuazione alle priorità strategiche dell'Ente. Ai fini della misurazione della performance, gli obiettivi operativi sono assegnati ai dirigenti e/o ai responsabili delle posizioni organizzative in capo a ciascun servizio.

c) obiettivi esecutivi: sono definiti come le singole azioni attraverso le quali si dà esecuzione e si concretizza l'obiettivo operativo. Ai fini della misurazione della performance, gli obiettivi esecutivi sono assegnati ai singoli collaboratori e la loro quantificazione viene rilevata attraverso gli indicatori.

Gli indicatori sono definiti in base ai seguenti criteri:

- **strategicità:** attiene all'importanza e rilevanza dell'obiettivo rispetto alle linee strategiche regionali e nazionali;
- **complessità:** attiene al grado di realizzabilità connesso alle variabili intrinseche ed estrinseche all'ente;
- **impatto:** attiene alla capacità di generare un significativo miglioramento per il personale interno e per i servizi offerti all'utenza esterna;
- **innovatività:** attiene alle potenzialità dell'obiettivo di sperimentare nuove modalità per la risoluzione di criticità consolidate.

Le modalità di raggiungimento degli obiettivi sono corroborate da un sistema che mira alla semplificazione, efficientamento e digitalizzazione, secondo le indicazioni dell'Agenda Digitale, in grado di proiettare Agenzia nelle sfide future dei prossimi anni. Per rispondere in maniera puntuale e dare seguito a quanto stabilito in materia di organizzazione dei processi, gli obiettivi esecutivi sono stati a loro volta suddivisi come segue:

- **obiettivi di sviluppo:** consistono nell'introduzione e/o nello sviluppo di processi mirati a un miglioramento della performance o orientati all'ampliamento dell'offerta di prodotti e servizi per l'utente interno/esterno;
- **obiettivi di performance:** sono legati allo sviluppo dell'attuale struttura, rispondono ai principi di efficienza ed efficacia della gestione, da perseguire attraverso l'assegnazione di indicatori maggiormente performanti;
- **obiettivi di mantenimento:** sono legati al mantenimento di standard già in passato raggiunti nella gestione dei servizi.

OBIETTIVI 2022 RAPPRESENTAZIONE QUANTITATIVA

OBIETTIVI STRATEGICI				
6				
OBIETTIVI OPERATIVI				
112				
OBIETTIVI ESECUTIVI				
TIPO OBIETTIVO	OBIETTIVI	OBIETTIVI TRASVERSALI	NUMERO OBIETTIVI ESECUTIVI	%
Mantenimento	73	3	76	26,57%
Performance	33	7	40	13,99%
Sviluppo	148	21	169	59,09%
Totale	254	32	286	

Gli Obiettivi Strategici 2022

Obiettivo 1: migliorare l'occupabilità e l'occupazione dei cittadini piemontesi

Questo obiettivo costituisce per Agenzia Piemonte Lavoro la missione principale. Per la sua realizzazione sono state pianificate le seguenti azioni:

- l'implementazione del programma GOL (Garanzia di Occupabilità dei Lavoratori);
- l'efficientamento delle attività dei Centri per l'impiego;
- il potenziamento dei servizi di incontro domanda e offerta;
- il miglioramento della consulenza orientativa (anche attraverso la sperimentazione di un hub orientamento);
- la progettazione di interventi finalizzati ad incrementare l'occupabilità di persone in condizioni di svantaggio economico e sociale;
- la promozione di attività di tutoraggio dei tirocini ed il monitoraggio dell'implementazione del Reddito di cittadinanza in Piemonte, al fine di garantire un'uniforme erogazione delle attività dei Centri per l'impiego su tutto il territorio;
- la promozione dell'accesso dei giovani al mondo del lavoro, intensificando il raccordo con gli strumenti regionali di orientamento, nonché attraverso la costituzione di reti territoriali per l'occupazione.

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

Agenzia Piemonte Lavoro potenzierà una serie di azioni strategiche finalizzate a rendere più fluida e circolare la comunicazione interna, miglioramento che rappresenterà la concreta opportunità di rendere i servizi alle persone e alle imprese più facilmente intercettabili e fruibili, tenendo in considerazione che la stessa efficacia dovrà essere garantita anche ai soggetti privi di adeguate competenze digitali. Verrà così dato maggior supporto ai Centri per l'impiego nella promozione di eventi ed iniziative territoriali. Si punterà altresì, ad un consolidamento delle relazioni con i media locali, si potenzierà la rete intranet e sarà prossimo il rilascio del nuovo sito istituzionale, che permetterà un migliore accesso alle informazioni utili ai dipendenti, ai cittadini e alle imprese.

Particolare attenzione verrà altresì 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 l'organizzazione dei campionati dei mestieri WorldSkills Piemonte e della job fair IOLAVORO.

Obiettivo 3: consolidare il ruolo dei CPI 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 2022, sarà prioritario per Agenzia e vedrà i Centri per l'impiego impegnati con rinnovata incisività nel facilitare la cooperazione tra soggetti pubblici e privati. 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 delle modalità di accesso a distanza ai propri servizi è da intendersi in alternativa e non in sostituzione a quella in presenza. Quest'ultima modalità 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.

Verrà inoltre posta una maggiore attenzione all'analisi dei mercati del lavoro territoriali tramite una stretta cooperazione con il servizio Monitoraggio Studi e Ricerche.

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

Al fine 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, giungerà a compimento l'analisi organizzativa che porterà all'ingegnerizzazione dei principali processi di lavoro, nonché il potenziamento delle unità organizzative deputate ad offrire supporto amministrativo all'implementazione delle politiche, secondo i principi di:

- razionalizzazione e semplificazione degli iter amministrativi, corredata dall'adozione di un regolamento sulla redazione degli atti, ed il miglioramento di procedure e tempistiche nell'adozione degli atti programmatori e di rendicontazione dell'ente;
- miglioramento dei meccanismi che regolano il diritto di accesso, con particolare riferimento a quello documentale sullo stato di occupazione e della gestione degli adempimenti in materia di privacy, trasparenza e anticorruzione;
- efficientamento nella raccolta, gestione e organizzazione dei dati necessari alla programmazione e alla gestione delle procedure di appalto;
- semplificazione e lo snellimento delle procedure legate alla comunicazione verso i dipendenti circa i regolamenti vigenti e le prassi da adottare per l'accesso a diversi istituti.

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

Le politiche e le pratiche di gestione e valorizzazione delle risorse umane rappresentano un valore costituente e determinante per rispondere alle finalità conferite ad Agenzia dalla Regione Piemonte; solo attraverso la presenza di risorse umane competenti e qualificate, con caratteristiche professionali adeguate, potranno essere erogati servizi per il lavoro specialistici e si potrà contribuire all'implementazione di politiche e misure

finalizzate all'inserimento lavorativo delle fasce di popolazione maggiormente vulnerabili.

All'interno di questo quadro, le evoluzioni digitali, culturali e sociali dell'attuale contesto storico, accelerate dalle richieste di adattamento conseguenti all'emergenza Covid-19, condizionano in modo tangibile lo sviluppo delle risorse umane e delle competenze ad esse collegate. Per il 2022 la prosecuzione delle politiche di valorizzazione del capitale umano verrà proposta attraverso:

- lo sviluppo delle competenze e l'aggiornamento professionale e il loro riconoscimento con la partecipazione attiva a percorsi formativi attraverso il rilascio di Digital Open Badge (DOB);
- l'adesione e la partecipazione ai percorsi formativi presenti nel Piano di formazione;
- la corretta gestione della sorveglianza sanitaria per tutto il personale dipendente, a tutela dello stato di salute e sicurezza dei lavoratori, attuando le visite mediche per la formulazione dei giudizi di idoneità, le eventuali prescrizioni mediche e relativi sopralluoghi degli ambienti di lavoro;
- l'ottimizzazione del Ciclo della performance;
- l'implementazione di un sistema di valutazione in grado di stimolare, fornendo chiare indicazioni verso percorsi di crescita, le prestazioni del dipendente;
- promuovere le pari opportunità attraverso l'implementazione del Piano delle azioni positive.

Obiettivo 6: migliorare le infrastrutture fisiche e tecnologiche

Agenzia Piemonte Lavoro continuerà con la realizzazione di attività volte 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, possa generare ambienti più vivibili, sostenibili ed in grado di rispondere con maggiore adeguatezza, sia alle specifiche esigenze dei dipendenti, sia a quelle dei fornitori. Sarà migliorata anche la gestione dei rifiuti e si darà seguito al lavoro di rafforzamento del percorso di trasformazione digitale volto a rendere il governo dei propri servizi sul territorio sempre più "digitale, aperto e accessibile", saranno potenziate le tecnologie che afferiscono all'ambito dell'informazione e della comunicazione.

2.2.4 GLI INDICATORI DI OUTPUT

Ad ogni obiettivo sono collegati uno o più indicatori, volte a favorire la rappresentazione del risultato atteso, meritevole d'attenzione da parte di stakeholder interni (amministratori, management) o esterni (cittadini, associazioni, altri enti, ecc.). Per la costruzione degli indicatori di performance ci si riferisce anche al modello della Balanced Scorecard che considera efficiente un sistema di misurazione delle performance che parte dalla vision e dalla strategia e che permette di individuare i più importanti aspetti attraverso un processo top-down: lo scopo è di organizzare le attività di tutte le parti attorno ad una comune comprensione degli obiettivi dell'organizzazione e indicatori di qualità che permettono di analizzarne il processo.

Gli indicatori utilizzati per descrivere gli obiettivi, sono caratterizzati da:

- precisione, o significatività, intesa come la capacità di misurare realmente ed esattamente il grado di raggiungimento di un obiettivo e di rappresentare meglio i risultati che si vogliono raggiungere;
- completezza, ossia la capacità del sistema di indicatori di rappresentare le variabili principali che determinano i risultati dell'amministrazione;
- tempestività, intesa come la capacità di fornire le informazioni necessarie in tempi utili ai decisori;
- misurabilità, cioè la capacità dell'indicatore di essere quantificabile secondo una procedura oggettiva, basata su fonti affidabili;
- legittimazione, attitudine a rendere possibile il confronto tra attori diversi.

2.3 ANTICORRUZIONE

Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione e la Trasparenza

Il Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione e la Trasparenza (PTPTC) per il triennio 2022-2024 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. n. 190 del 6 novembre 2012 "Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione" e in attuazione delle indicazioni metodologiche fornite dall'ANAC con particolare riferimento al vigente Piano Nazionale Anticorruzione (PNA).

Sulla scia delle novità in materia di anticorruzione, con particolare riguardo alla trasparenza intesa come misura di prevenzione della corruzione, l'ente, all'interno della sezione del PTPCT appositamente dedicata alla materia, ha individuato misure e strumenti attuativi degli obblighi di trasparenza e di pubblicazione previsti dalla normativa vigente, ivi comprese quelle di natura organizzativa, intese ad assicurare la regolarità e la tempestività dei flussi informativi ai sensi degli artt. 10 e 43, c. 3 del D. Lgs. n. 33/2013 "Riordino della disciplina riguardante il diritto di accesso civico e gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni" ed alle quali si rimanda per maggior dettaglio (pag. 33 e ss. del PTPCT 22-24 approvato con D.D. n. 91 del 15 febbraio 2022). L'ente ha altresì implementato l'azione di vigilanza attraverso verifiche a campione sulle varie sottosezioni di cui si compone la sezione Amministrazione Trasparente.

2.3.1 ANALISI DEL CONTESTO E TRATTAMENTO DEL RISCHIO

L'analisi del contesto esamina gli aspetti legati all'organizzazione e alla gestione per processi che potrebbero influenzare la sensibilità della struttura al rischio corruttivo, anche in considerazione del livello di complessità organizzativo dell'amministrazione.

Per il PTPCT 2022-2024 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 Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza (RPCT). Le schede di mappatura 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 metodologia di analisi del rischio corruttivo è volta a definire le strategie di gestione e trattamento del rischio medesimo tenendo conto del contesto specifico dell'Ente. Come da indicazioni ANAC, il metodo utilizzato si basa su un principio di prudenza e su un sistema di misurazione qualitativo. Le tappe di affinamento del metodo di rischio vedono l'armonizzazione alle linee operative ANAC, mediante l'adozione di mappature elaborate su fogli di calcolo che, ai fini dell'analisi, sono state distribuite a tutti i settori/servizi/uffici dell'ente.

Al fine di assicurare adeguato supporto, monitoraggio e di fornire il necessario supporto alla predisposizione delle attività, è stato costituito un gruppo di lavoro permanente coordinato dal RPCT. Sono stati inoltre nominati, quali referenti in materia di anticorruzione e trasparenza, tutti i funzionari con incarico di posizione organizzativa in servizio.

2.3.2 RISCHI CORRUTTIVI E TRASPARENZA

La fase relativa al trattamento del rischio è la fase 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.

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

L'individuazione 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.

I rischi corruttivi sono individuati dal PNA e negli atti di regolazione generali adottati dall'ANAC ai sensi della L. n. 190/2012 e del D.Lgs. n. 33/2013. Sulla base degli indirizzi e dei supporti messi a disposizione dall'ANAC, l'RPCT aggiorna la pianificazione.

Si è proceduto con l'individuazione di:

- misure a compimento dell'azione di pianificazione e gestione della prevenzione della corruzione come l'individuazione di referenti per la prevenzione della corruzione e per la trasparenza (territoriali e per servizio), elaborazione del catalogo dei rischi, audit e monitoraggio;
- sistematizzazione a completamento del quadro normativo interno in materia di anticorruzione e trasparenza attraverso la redazione dei seguenti documenti: il Regolamento unico in materia di accesso e trasparenza, il Regolamento per l'uso dei social network, il Regolamento della formazione;
- azioni tese al miglioramento dei processi e dei procedimenti attraverso la predisposizione delle seguenti attività: redazione della Carta dei servizi, analisi della customer satisfaction, creazione di una newsletter come strumento informativo agile e di un digest intesa come rassegna informativa dedicata a temi di maggiore rilevanza.

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

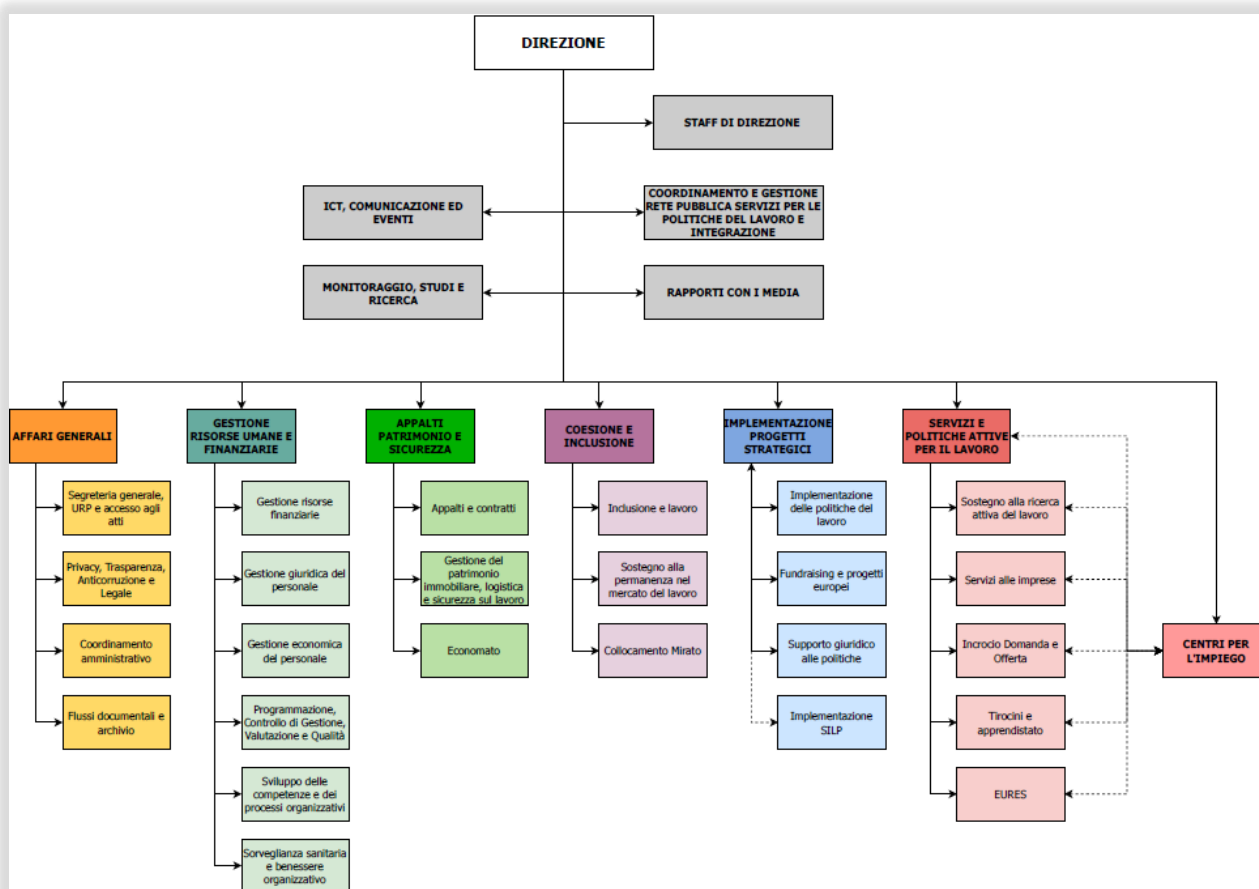
1. definizione dei flussi per la pubblicazione dei dati ed individuazione dei responsabili;
2. gestione dei flussi informativi dall'elaborazione alla pubblicazione dei dati;
3. monitoraggio su base periodica da realizzare mediante riscontro tra quanto trasmesso e pubblicato e quanto previsto nel PTPCT;
4. aggiornamenti nella sezione Amministrazione Trasparente;
5. individuazione dei dati ulteriori non riconducibili a nessuna delle sottosezioni previste dall'allegato al D. Lgs. n. 33/2013;
6. trasparenza e nuova disciplina della tutela dei dati personali (Reg. UE 2016/679);
7. accesso civico semplice e accesso civico generalizzato.

PIANO TRIENNALE DI PREVENZIONE
DELLA CORRUZIONE E DELLA
TRASPARENZA 2022-2024

3. ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO

3.1 STRUTTURA ORGANIZZATIVA

L'attuale struttura organizzativa di Agenzia Piemonte Lavoro è articolata in settori, unità organizzative di primo livello e in servizi, unità organizzative di secondo livello. I settori vanno intesi quali "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 subordinate all'interno della medesima organizzazione (direttore e dirigente). In merito alla macrostruttura organizzativa, rappresentata graficamente con l'organigramma sotto richiamato, si è disposta una riorganizzazione dell'intero sistema come naturale prosieguo, sia dell'analisi dei processi, sia delle risultanze dei piani di potenziamento attuati. Nel 2022 è stato necessario adeguare gli ambiti di responsabilità dirigenziali al mutato grado di complessità organizzativo assunto nell'ultimo periodo da Agenzia. Pertanto, con Determinazione del Direttore n. 289/2022, sono stati istituiti due nuovi settori: Coesione e Inclusione e Implementazione Progetti Strategici. A completamento di quanto realizzato nel corso del 2021, il 2022 vedrà la conclusione dell'analisi dei processi e l'avvio della loro modellizzazione.



3.1.1 POLA (PIANO ORGANIZZATIVO DEL LAVORO AGILE)

L'art. 14 della L. n. 124/2015 s.m.i. stabilisce che le amministrazioni pubbliche, adottano misure organizzative volte a fissare obiettivi annuali per l'attuazione del telelavoro e del lavoro agile. Il medesimo articolo, novellato dal D.L. 34/2020, convertito dalla L. n. 77/2020, stabilisce inoltre che entro il 31 gennaio di ciascun anno, le amministrazioni pubbliche redigono, sentite le organizzazioni sindacali, il Piano organizzativo del lavoro agile (POLA), quale sezione del documento di cui all'articolo 10, comma 1, lettera a), del D.Lgs. n. 150 del 27 ottobre 2009. Il POLA individua le modalità attuative del lavoro agile prevedendo, per le attività che possono essere svolte in modalità agile, che almeno il 15 per cento dei dipendenti possa avvalersene, garantendo che gli stessi non subiscano penalizzazioni ai fini del riconoscimento di professionalità e della progressione di carriera, e definisce, altresì, le misure organizzative, i requisiti tecnologici, i percorsi formativi del personale, anche dirigenziale, e gli strumenti di rilevazione e di verifica periodica dei risultati conseguiti, anche in termini di miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza dell'azione amministrativa, della digitalizzazione dei processi, nonché della qualità dei servizi erogati, anche coinvolgendo i cittadini, sia individualmente, sia nelle loro forme associative.

Si richiamano pertanto, quali parti integranti e sostanziali del presente PIAO:

- il Piano Operativo del Lavoro Agile (POLA) già presente nel Piano della performance 2022-2024 approvato con Determinazione del Direttore n. 442 del 30.06.2022;
- il Regolamento per l'utilizzo del lavoro agile (smartworking) nell'Agenda Piemonte Lavoro approvato con Determinazione del Direttore n. 609 del 29.10.2021.

Le modalità di svolgimento della prestazione lavorativa in modalità smartworking, regolamentate nel Disciplinare, prevedono, in particolare, la sottoscrizione di un accordo individuale, tra l'Amministrazione, nella persona del direttore o del dirigente delegato, e il collaboratore.

Sono inoltre esplicitati nel Pola, nel Disciplinare e negli accordi individuali:

- le condizionalità e i fattori abilitanti (misure organizzative, piattaforme tecnologiche, competenze professionali);
- gli obiettivi all'interno dell'amministrazione, con specifico riferimento ai sistemi di misurazione della performance;
- i contributi al miglioramento delle performance, in termini di efficienza e di efficacia (es. qualità percepita del lavoro agile; riduzione delle assenze).

A seguito dell'approvazione della disciplina sopra citata, sono stati sottoscritti con i dipendenti, a partire dal 01.11.2021, accordi di lavoro agile a tempo determinato con validità fino al 28.02.2022. Tale disciplina è stata

prorogata fino al 30.09.2022. A tale data risultavano attivi 480 accordi di lavoro agile, distribuiti nei servizi della sede centrale e nei 31 CPI sul territorio regionale come da tabella di seguito riportata:

	UNITA' DI PERSONALE IN SMART WORKING	TOTALE PERSONALE ASSEGNATO	PERSONALE IN TELELAVORO	% DI PERSONALE IN SW
APL SEDE	113	127	7	88,98
Centro per l'Impiego di ACQUI TERME - OVADA	5	10	1	50,00
Centro per l'Impiego di ALBA - BRA	12	14		85,71
Centro per l'Impiego di ALESSANDRIA	11	13		84,62
Centro per l'Impiego di ASTI - CANELLI - NIZZA MONFERRATO	18	30		60,00
Centro per l'Impiego di BIELLA	10	15		66,67
Centro per l'Impiego di BORGOMANERO	6	7		85,71
Centro per l'Impiego di BORGOSERIA	4	4		100,00
Centro per l'Impiego di CASALE MONFERRATO	5	9		55,56
Centro per l'Impiego di CHIERI	10	10		100,00
Centro per l'Impiego di CHIVASSO	3	13		23,08
Centro per l'Impiego di CIRIÈ	13	15	1	86,67
Centro per l'Impiego di CUNEO	15	17		88,24
Centro per l'Impiego di CUORGNÈ	4	7	1	57,14
Centro per l'Impiego di FOSSANO-SAVIGLIANO	10	10		100,00
Centro per l'Impiego di IVREA	14	16	2	87,50
Centro per l'Impiego di MONCALIERI- CARMAGNOLA	19	23		82,61
Centro per l'Impiego di MONDOVI'	10	10		100,00
Centro per l'Impiego di NOVARA	12	13		92,31
Centro per l'Impiego di NOVI LIGURE	7	8	1	87,50
Centro per l'Impiego di OMEGNA-DOMODOSSOLA	11	12		91,67

Centro per l'Impiego di ORBASSANO	12	12		100,00
Centro per l'Impiego di PINEROLO	15	16		93,75
Centro per l'Impiego di RIVOLI	21	24	1	87,50
Centro per l'Impiego di SALUZZO	10	10		100,00
Centro per l'Impiego di SETTIMO TORINESE	9	12		75,00
Centro per l'Impiego di SUSA	15	15		100,00
Centro per l'Impiego di TORINO NORD	39	42	1	92,86
Centro per l'Impiego di TORINO SUD	22	24		91,67
Centro per l'Impiego di TORTONA	6	7		85,71
Centro per l'Impiego di VENARIA	16	18		88,89
Centro per l'Impiego di VERCELLI	3	9		33,33
TOTALE	480	572	15	83,92

3.1.2 PIANO TRIENNALE DEL FABBISOGNO DEL PERSONALE

Gli obiettivi che nel Piano della Performance e nella sezione valore pubblico sono trasversali al Piano Triennale dei fabbisogni di personale sono così classificati:

- rappresentazione della consistenza di personale al 01.06.2022: alla consistenza in termini quantitativi è accompagnata la descrizione del personale in servizio suddiviso in relazione ai profili professionali presenti, alla tipologia di contratti stipulati nonché ai differenti istituti giuridici che regolano il rapporto di vincolo tra dipendente ed Agenzia;
- strategia di copertura del fabbisogno: il Piano triennale del fabbisogno è finalizzato al miglioramento della qualità dei servizi offerti ai cittadini ed alle imprese. Attraverso la giusta allocazione delle persone e delle relative competenze professionali che servono all'ente si ottimizza l'impiego delle risorse pubbliche disponibili e si perseguono al meglio gli obiettivi di valore pubblico e di performance in termini di erogazione di servizi all'utenza esterna. La programmazione e la definizione del proprio bisogno di risorse umane, in correlazione con i risultati da raggiungere, in termini di prodotti, servizi, nonché di cambiamento dei modelli organizzativi, permette di distribuire la capacità assunzionale in base alle priorità strategiche.

Si richiamano in questa sottosezione, ai fini della programmazione strategica, i contenuti del Piano Triennale dei fabbisogni di personale, approvato con Determinazione del Direttore n. 430 del 28.06.2022, nel quale sono illustrati gli aspetti di cui sopra e individuati i fabbisogni di personale, come dal legislatore richiesto.

Rappresentazione della consistenza di personale

La dotazione organica di Agenzia Piemonte Lavoro, ridefinita con determinazione del direttore n. 344/2021, prevede un organico di 763 unità; oltre a prospettare la completa attuazione del Piano di Potenziamento dei Centri per l'Impiego, tiene conto della complessità gestionale ed organizzativa che APL deve affrontare nel contingente momento storico, nonché dell'esigenza di adeguarne la compagine dirigenziale a quella di altre Agenzie regionali per il lavoro di analoghe dimensioni (le Agenzie delle Regioni Veneto, Emilia Romagna e Toscana contano 9 unità di profili dirigenziali);

Qualifica e Categoria	Dotazione organica finale
Dirigente	8
Categoria D	310
Categoria C	417
Categoria B	28
Categoria A	0
Totale	763

con DGR n. 3 - 4456 del 29.12.2021 la nuova dotazione organica dell’Agenzia, , è stata approvata dalla Giunta Regionale; con DGR n. 16-5414 del 22.07.2022 è stata integrata la sopra citata DGR del 2021.

Alla data del 01.06.2022, i dipendenti di Agenzia Piemonte Lavoro sono 505, di cui 131 assunti a tempo determinato con contratto di formazione lavoro ed in attesa di stabilizzazione, da realizzarsi sulle risorse del Piano di Potenziamento, cui si aggiungono 198 unità di personale regionale in posizione di distacco funzionale ed un dirigente a tempo determinato, per un totale di 705 unità come risulta dal seguente prospetto:

Qualifica e Categoria	Dipendenti t. ind. APL al 01.06.2022	Dipendenti t. ind Regione distaccati in APL al 1.6.2022	Personale con contratto a tempo determinato CFL
Dirigente	1 + 1 t.d.	2	0
Categoria D	118	35	55
Categoria C	240	117	76
Categoria B	15	41	0
Categoria A	0	3	0
Totale	375	198	131

La programmazione delle assunzioni per il triennio 2021-2023 aveva previsto a regime l’assunzione in ruolo di n. 334 unità di personale utilizzando le risorse del Piano di Potenziamento, oltre a 80 unità di personale a valere

Strategia di copertura del fabbisogno

Al processo di analisi fabbisogni/cessazioni è seguito il processo di individuazione delle procedure utilizzabili per soddisfare i fabbisogni rilevati nei limiti di finanza pubblica e degli spazi finanziari del bilancio 2020/2022.

Con riferimento all’accesso dall’esterno, il Piano Triennale dei Fabbisogni del Personale prevede numerose procedure di reclutamento che fanno riferimento alle seguenti modalità:

- mobilità esterna da altri enti (art. 30 D.Lgs. 165/2001);
- concorsi pubblici per assunzioni a tempo indeterminato in cat. C e D;
- avviamento per l’assunzione di soggetti appartenenti alle categorie protette (cat. B);
- stabilizzazione dei soggetti in servizio con Contratto di Formazione Lavoro.

Per i dettagli in relazione alle strategie perseguite da Agenzia si rimanda al Piano dei fabbisogni che è parte integrante del presente PIAO.

PIANO ASSUNZIONI
2022-2024

3.1.3 PIANO DELLA FORMAZIONE

Il Piano della formazione delle risorse umane di Agenzia per l'anno 2022 presenta una programmazione e pianificazione delle attività che tiene conto, sia delle esigenze organizzative, sia delle declinazioni delle singole risorse: la trasformazione della PA e la sua evoluzione in un'ottica di amministrazione digitale è possibile solo attraverso il coinvolgimento di tutto il personale e lo sviluppo dei loro talenti.

Asset strategico organizzativo, il capitale umano collega le capacità possedute dai singoli e dai gruppi per svolgere il proprio lavoro, alla motivazione e determinazione espresse nel raggiungimento dei risultati esito delle attività svolte, alla possibilità di offrire contributi personali al raggiungimento degli obiettivi strategici dell'ente. La contemporanea presenza di questi tre elementi (competenze, motivazione, pratiche collaborative), rappresenta la condizione più favorevole per favorire la trasformazione delle prestazioni da ordinarie e routinarie a eccellenti e innovative, innescando un processo virtuoso di miglioramento organizzativo e di soddisfazione professionale.

Il rapporto tra capitale umano e organizzazione non è unidirezionale, ma si sviluppa attraverso un'asse comunicativo di reciproca influenza: quasi come un movimento a spirale, performance eccellenti generano innovazione dei processi organizzativi che a loro volta sollecitano e richiedono lo sviluppo di nuove competenze e l'ulteriore miglioramento delle prestazioni. Anche le pubbliche amministrazioni necessitano di risorse umane competenti e qualificate perché chiamate a garantire l'esigibilità dei diritti e a produrre "valore" per la collettività.

In linea con questa impostazione, Agenzia Piemonte Lavoro attribuisce alle politiche e alle pratiche di gestione e valorizzazione delle risorse umane il valore di costituente, determinante per adempiere alle finalità conferite dalla Regione Piemonte e raggiungere i propri obiettivi; attraverso la presenza di risorse umane competenti e qualificate, con caratteristiche professionali adeguate, Agenzia Piemonte Lavoro potrà erogare servizi per il lavoro e contribuire all'implementazione di politiche e misure finalizzate all'inserimento lavorativo delle fasce di popolazione maggiormente vulnerabili.

Nell'ambito dello sviluppo delle competenze, il programma formativo di APL individua i seguenti obiettivi:

- rafforzare il valore identitario e di appartenenza organizzativa, con particolare attenzione al personale neoassunto;
- rafforzare le competenze necessarie per lo svolgimento dei processi di lavoro richiesti dalla funzione ricoperta;
- sviluppare le soft skills;
- favorire lo scambio e interazioni tra persone appartenenti a settori e sedi operative diverse, anche in ottica intergenerazionale, al fine di aumentare la conoscenza dell'organizzazione e il proprio capitale sociale.

Coerentemente con l'implementazione del Piano di potenziamento dei CPI e dell'utilizzo delle risorse PON – FSE, una particolare attenzione verrà rivolta alle modalità da mettere in atto per il coinvolgimento del

personale neoassunto attraverso metodologie concepite per facilitarne l'inserimento nell'organizzazione con proposte finalizzate all'acquisizione della conoscenza organizzativa, al rafforzamento di competenze tecniche-specialistiche relative alle funzioni assegnate, al rafforzamento delle soft skills, alla formazione obbligatoria. Spetta infatti alla formazione il compito di assicurare la diffusione della partecipazione attiva e, attraverso questa, la creazione di comunità di conoscenza all'interno delle organizzazioni e nei territori; favorire i processi di innovazione sociale diffondendo una nuova cultura basata sulla coscienza del valore del patrimonio comune di conoscenza e su eque regole di accesso.

Le trasformazioni del mondo del lavoro di questi ultimi decenni stanno evidenziando una tendenza che vede l'emergere della domanda di profili professionali che mescolano competenze specialistiche e generaliste. Fatta questa premessa, il modus operandi dell'operatore delle politiche attive e di coloro che ne supportano l'attività attraverso i servizi di staff, dovrà fondarsi prevalentemente su una formazione orizzontale e multidisciplinare, lasciando le competenze tecniche-professionali su determinati aspetti come elemento meramente residuale. L'affermazione del valore chimerico delle professionalità iper-settorializzate trova sostegno anche nelle sempre più forti ed influenti correnti di pensiero che sottolineano l'importanza e il valore delle equipe multidisciplinari in presenza di bisogni complessi.

La formazione deve pertanto mirare a costruire nelle amministrazioni professionalità polifunzionali, che sappiano adattarsi facilmente all'innovazione tecnologica e organizzativa, che parimenti sappiano lavorare in gruppo e condividere con i colleghi conoscenze teoriche e pratiche, così come orientare la propria azione alla cooperazione e alla risoluzione dei problemi concreti, traguardando l'utente finale verso l'inserimento in impresa.

Gli attori coinvolti nella formazione

- *progettisti di apprendimento permanente*: l'elaborazione delle proposte formative è la fase finale di un processo che, a partire dall'analisi dei fabbisogni fino all'individuazione del formatore esperto passando dalla descrizione di attività, consente la realizzazione e l'implementazione del piano formativo. A questo processo sono deputati i componenti del servizio Sviluppo delle competenze e processi organizzativi;
- *docenti*: individuati tra gli esperti del settore, il loro ruolo è quello di fornire elementi teorici e di letteratura, tali da promuovere la sistematizzazione delle esperienze lavorative e la ricaduta delle nuove conoscenze all'interno dei processi organizzativi;
- *equipe di materia*: composte da responsabili di settore e da operatori/personale esperto. Le equipe di materia collezionano le competenze presenti con l'obiettivo di affiancare i professionisti esterni nell'individuazione di studi di caso ed esercitazioni, nonché di validare le progettazioni formative di massima coadiuvando lo staff sviluppo delle competenze e processi organizzativi nell'individuazione dei contenuti coerenti con il fabbisogno organizzativo;

- *mentor*: identificati all'interno di ciascun servizio o unità organizzative. I mentor, o ambassador, accompagnano colleghi meno esperti nell'attuazione dei processi organizzativi e nello sviluppo delle competenze ad essi relativi;
- *tutor (Buddy)*: collaborano ad una piena partecipazione della vita organizzativa, affiancando colleghi neoassunti nell'acquisizione di una piena conoscenza di Agenzia Piemonte Lavoro, dei suoi uffici e delle attività che vi si svolgono e fungono, se necessario, da raccordo per la risoluzione di problematiche inerenti allo status di lavoratore (utilizzo dei sistemi sicraweb e portale presenze, accesso ai servizi buoni pasto, rimborso trasferte, ecc.).

Caratteristiche e accesso alle proposte formative

I programmi formativi erogati nel corso del 2022 sono progettati con riguardo ai seguenti tratti distintivi:

- numero minimo di ore di formazione e aggiornamento per tutte le risorse (30 ore);
- presenza o costruzione di comunità professionali;
- ottemperanza obblighi di legge;
- fabbisogni emergenti, anche per poche unità, non previste *ex ante* in programmazione;
- formazione e inserimento personale neoassunto;
- implementazione del rilascio di Digital Open Badge in ottica *brand reputation*, ovvero l'insieme di percezioni, valutazioni e aspettative che i diversi stakeholder hanno nei confronti di un'azienda.

I percorsi formativi sono erogati, sia in presenza, sia a distanza nella modalità sincrona, da un tutor o da un docente, e asincrona con la lettura e approfondimento di materiale documentale, consultazione di video o ascolto di testimonianze; nonostante la fine dell'emergenza sanitaria da Covid 19 consentisse la ripresa degli incontri formativi nella sola modalità in presenza, si è ritenuto virtuoso mantenere l'erogazione a distanza di una parte delle attività, così come sperimentata a partire dall'ingresso in lock down, per meglio sfruttare le caratteristiche di tale strumento in relazione alla capacità di adeguare le esigenze di conciliazione tra tempi di vita e lavoro.

La modalità a distanza, inoltre, favorisce la costituzione di aule miste composte da personale proveniente dalle diverse sedi APL presenti sul territorio regionale. In questo modo ci si attende di raggiungere un triplice obiettivo: l'uscita da meccanismi di autoreferenzialità, una maggiore conoscenza e adesione organizzativa, lo scambio "spontaneo" di prassi virtuose.

Tipologia Offerta formativa

Riprendendo l'impostazione già adottata nelle presentazioni del Piano Formativo periodo 2020-2021, la descrizione delle proposte si suddivide in:

1. Formazione Generale, prevalentemente obbligatoria, rivolta a tutto il personale operante, finalizzata al rafforzamento della dimensione del ruolo del funzionario pubblico e alla costruzione di un'identità organizzativa condivisa (in casi specifici e in accordo con i responsabili di servizio è previsto l'esonero dai corsi obbligatori).

Fanno parte di questa tipologia i seguenti corsi

- APL – amministrazione accessibile e trasparente
 - Anticorruzione;
 - Accesso agli atti;
 - Trasparenza;
 - Etica pubblica;
 - Syllabus – rafforzamento competenze digitali (in collaborazione con il Ministero della Funzione Pubblica).

2. Formazione Specialistica, progettata per lo sviluppo e il rafforzamento di profili professionali definiti e/o “comunità professionali”.

Costituiscono l’offerta della formazione specialistica i seguenti corsi:

- APL – amministrazione accessibile e trasparente
 - la redazione degli atti amministrativi;
 - la tutela della privacy e il trattamento dei dati;
 - la disciplina degli appalti pubblici;
 - laboratorio base Reconnaissance des Acquis;
 - laboratorio avanzato Reconnaissance des Acquis;
 - progettazione interventi di e-guidance;
 - laboratori di futuro per l’analisi del mercato del lavoro locale - Future Foresight Strategy;
 - laboratorio per il rafforzamento delle competenze degli operatori dedicati ai servizi alle imprese assessment center e profili di consulenza organizzativa;
 - executive Master in “Network e management delle reti”;
- Forplus (Anpal Servizi):
 - servizi per la presa in carico integrata dei soggetti vulnerabili;
 - accesso ai servizi e l’inserimento socio-lavorativo della popolazione migrante;
 - servizi per il collocamento mirato;
 - attivazione delle politiche attive del lavoro: le misure di conciliazione.

All’interno dell’offerta formativa specialistica sono infine da citare per i colleghi neoassunti con contratto di formazione e lavoro due percorsi a loro dedicati:

- corso universitario di aggiornamento professionale in “Politiche del lavoro: processi orientativi e sostegno all’inserimento lavorativo”;
- master I livello in “Servizi e Politiche Attive del Lavoro”.

4. PIANO DELLE AZIONI POSITIVE

4.1. PARI OPPORTUNITÀ ED EQUILIBRIO DI GENERE -PIANO DI AZIONI POSITIVE

Il Piano di Azioni Positive si inserisce nell'ambito delle iniziative promosse da Agenzia Piemonte Lavoro per dare attuazione agli obiettivi di pari opportunità, così come prescritto dal D. Lgs. n. 198/2006 "Codice delle pari opportunità tra uomo e donna".

L'impegno che Agenzia Piemonte Lavoro si assume con l'adozione del Piano triennale di azioni positive è di offrire a tutte le lavoratrici e ai lavoratori uno strumento di prevenzione di situazioni di malessere e disagio nel contesto lavorativo. Occorre migliorare la qualità del lavoro, fornire nuove opportunità di sviluppo professionale e rimuovere tutti gli ostacoli che ancora si frappongono alla piena valorizzazione professionale e allo sviluppo di pari opportunità di carriera per le lavoratrici e i lavoratori. Valorizzare le differenze rappresenta un fattore di qualità dell'azione amministrativa: implementare le pari opportunità significa, quindi, innalzare il livello di qualità dei servizi con la finalità di rispondere con più efficacia ed efficienza ai bisogni delle cittadine e dei cittadini.

Anche se la struttura di Agenzia, in seguito alla riorganizzazione ai sensi della L.R. n. 23/2015, mostra una netta prevalenza di presenza femminile (76% del totale), risulta strategico proseguire il lavoro iniziato finalizzato alla promozione delle pari opportunità, anche rispetto alla ripartizione dei compiti e delle mansioni, e alla realizzazione di attività volte a migliorare il benessere organizzativo e prevenire il rischio di stress lavoro-correlato.

A tal fine, è stato elaborato il Piano triennale di azioni positive adottato con determinazione n. 413 del 12.08.2021. Questa programmazione a sostegno delle pari opportunità contribuisce altresì a definire il risultato prodotto dall'Amministrazione nell'ambito del ciclo di gestione della performance, previsto dal D.Lgs. n. 150/2009. Quest'ultima normativa, infatti, richiama i principi espressi dalla disciplina in tema di pari opportunità. 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 all'interno del Piano performance 2022-2024 esplicitando il collegamento di quest'ultimo con il Piano triennale di azioni positive. Dal piano generale rappresentato dall'obiettivo strategico 5 - Promuovere la valorizzazione del capitale umano e il benessere organizzativo – si articolano i seguenti piani operativi:

- consolidare il Servizio di ascolto psicologico volto al benessere dei dipendenti (obiettivo 05.08);
- Comitato unico di garanzia per le pari opportunità (CUG), la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni (obiettivo 05.09).

Ai suddetti obiettivi operativi sono collegati gli obiettivi esecutivi che seguono:

Obiettivo 05.08

- 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, conflitto entro una settimana dalla richiesta;
- prevenire il rischio di danni individuali sul piano psicosociale attraverso i colloqui di supporto;
- progettare il servizio di orientamento e informazione in merito a mobbing, straining e codice di comportamento dei dipendenti di Agenzia;
- svolgere un monitoraggio degli interventi.

Obiettivo 05.09

- convocazione per l'avvio dei lavori del quadriennio 2022/26;
- redigere e assumere il nuovo regolamento CUG;
- iscrivere e registrare sulla Piattaforma nazionale CUG;
- informare attraverso canali istituzionali tutti i dipendenti in merito alle proposte operative in atto;
- predisporre la modalità per la raccolta delle richieste di intervento;
- verificare e monitorare le azioni messe in atto;
- predisporre il Piano triennale di azioni positive.

PIANO DELLE AZIONI POSITIVE

5. DIGITALIZZAZIONE, SEMPLIFICAZIONE E ACCESSIBILITÀ

Agenzia Piemonte Lavoro continua a promuovere il percorso di trasformazione della propria organizzazione volto a rendere il governo dei propri servizi sul territorio sempre più digitale, aperto e accessibile. In particolare, dall'inizio del periodo di emergenza sanitaria è emersa la necessità di garantire prestazioni e servizi di politica attiva agli utenti anche da remoto e tutto ciò ha innescato un processo di revisione e reingegnerizzazione dei processi in chiave di digitalizzazione. In tal modo è stato possibile continuare a garantire alcune prestazioni strategiche per i Centri per l'impiego semplificandone e velocizzandone i processi di lavoro che, a loro volta, hanno consentito un miglioramento ed un allargamento dell'accessibilità digitale ai servizi in un'ottica di standardizzazione e di efficientamento su tutto il territorio regionale tale da favorire un ammodernamento sistematico e continuo dell'ente. Nel concreto, e a titolo esemplificativo, è stato reso più

veloce il processo di digitalizzazione e innovazione ed è stato messo in atto un variegato piano formativo per tutti gli operatori dell’Agenzia con l’obiettivo di offrire a tutti, indistintamente, l’opportunità di consolidare le proprie competenze.

Per realizzare tali azioni sono state attivate misure idonee a:

- perseguire il rinnovamento del proprio Sistema informativo (comprese le componenti legate al Sistema Informativo Lavoro del Piemonte), attuando una semplificazione e un’innovazione digitale dei servizi destinati a cittadini e imprese;
- rinnovare la propria immagine con un piano comunicazione integrata con l’obiettivo di proporre e promuovere una *value proposition* univoca e chiara;
- garantire l’accesso degli utenti ai servizi digitali offerti attraverso le modalità previste e incentivate (SPID, CIE, CNS), facendo leva sull’identità digitale e sul domicilio digitale;
- implementare un punto di accesso unico (sito web) ai servizi digitali dell’ente, favorendo un’esperienza degli utenti personalizzata sulla base delle effettive esigenze;
- favorire la fruizione dei servizi digitali in modalità “mobile” (mobile first);
- semplificare e unificare l’accesso di cittadini e imprese alle misure di sostegno e alle agevolazioni nazionali e regionali in materia di lavoro;
- favorire iniziative di trasformazione digitale in linea con la strategia europea per il settore digitale;
- informatizzare i processi di comunicazione e partecipazione dei cittadini alle iniziative promosse dall’ente;
- favorire la semplificazione e la standardizzazione dei procedimenti autorizzativi, in ottica di riduzione degli oneri e dei tempi;
- garantire l’usabilità dei servizi digitali offerti e favorire l’accesso delle persone con disabilità agli strumenti informatici;
- sviluppare servizi digitali orientati ai cittadini, anche attraverso tecniche di co-design monitorando in il livello di gradimento e soddisfazione;
- realizzare soluzioni per favorire l’aggiornamento delle competenze digitali del personale dell’ente, per l’accrescimento della agilità digitale (abilità, convinzioni, modi pensare, partecipazione proattiva in ambito digitale);
- prevedere azioni di supporto al cambiamento finalizzati a rendere applicabili le scelte di innovazione tecnologica e organizzativa (seminari, sessioni formative, interventi di comunicazione, ecc.);
- evolvere gli strumenti integrati di analisi dei dati per supportare le politiche istituzionali e le decisioni, anche attraverso il ricorso ai Big Data, all’analisi predittiva, all’intelligenza artificiale e all’integrazione con fonti dati esterne;

- adottare soluzioni organizzative e tecnologiche per potenziare il governo della sicurezza delle informazioni;
- realizzare interventi per ottimizzare e programmare in modo più efficiente i servizi infrastrutturali, soprattutto in ottica cloud, e i servizi di connettività, per aumentare la qualità dei servizi e abilitare nuove modalità di lavoro (es. smart working);
- sperimentare l'adozione di tecnologie emergenti (IoT, blockchain, Intelligent Process Automation, ecc.) e adottare modalità di implementazione agili).

La piena realizzazione della digitalizzazione dei servizi consentirà quindi, l'accesso ai servizi erogati a un'utenza sempre più ampia potenziando i canali digitali: dal sito web, alle app specializzate, all'organizzazione digitale degli appuntamenti (virtual desk), al contact center multicanale fino alla sperimentazione di alcuni servizi interamente svolti sulla rete, rivolti a quei target dotati di adeguate competenze digitali, assicurando in parallelo l'accesso ai servizi attraverso i canali tradizionali. Per un approfondimento si rimanda al Piano ICT di prossima approvazione.

AGENDA SEMPLIFICAZIONE 2020 -2026

6. MONITORAGGIO

6.1 MONITORAGGIO DELLA PERFORMANCE

Per quanto concerne il monitoraggio dell'intero sistema e processo messo in atto da Agenzia per il monitoraggio della performance (D.Lgs. 150/2009, art.6), si procede così come sottorappresentato.

Il Nucleo di valutazione verifica l'andamento della performance rispetto agli obiettivi programmati durante il periodo di riferimento e segnala la necessità o l'opportunità di interventi correttivi in corso di esercizio. Le variazioni degli obiettivi e degli indicatori della performance organizzativa e individuale verificatesi nel corso dell'anno, sono inserite nella relazione sulla performance e vengono valutate dal Nucleo.

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

- un monitoraggio intermedio che permetta la verifica in merito allo stato di avanzamento degli obiettivi operativi e sullo stato di attuazione delle attività ad essi collegati. In questa fase possono essere presentate richieste motivate di modifica agli obiettivi da rappresentare al Nucleo e procedere quindi con la validazione delle modifiche/integrazioni apportate al Piano performance;

- un monitoraggio finale, per accertare il raggiungimento degli obiettivi per procedere quindi con la Relazione alla performance.

6.2 MONITORAGGIO CUSTOMER SATISFACTION

Il monitoraggio degli indicatori quantitativi e qualitativi della *customer satisfaction* è ricavato dalle rilevazioni sul grado di soddisfazione degli utenti nei confronti dei servizi erogati da parte dei 31 Centri per l'impiego dislocati sul territorio della regione Piemonte.

Costituisce un dispositivo atto a rappresentare la percezione o la valutazione di quanto l'ente strumentale sia stato in grado di rispondere alle aspettative del target di riferimento; pertanto, la misurazione focalizza l'attenzione sugli utenti attuali dei Centri per l'impiego misurando il gap tra le loro aspettative predittive e le loro percezioni di performance.

Il grado di soddisfazione dell'utente viene misurato con test e dati, ottenuti grazie ai questionari di *customer satisfaction* (<https://forms.office.com/r/ktJvnGgDCs>), che possono aiutare l'organizzazione ad individuare aree di miglioramento dell'esperienza offerta agli utenti stessi.

6.3 MONITORAGGIO RISCHI CORRUTTIVI E TRASPARENZA

L'attività di monitoraggio non tanto e non soltanto in relazione a obiettivi di indagine che hanno come scopo di individuare e segnalare la presenza di situazioni negative, ma anche come strumento capace di far emergere dinamiche virtuose in grado di generare buone prassi meritevoli di essere portate a conoscenza ed essere così condivise con tutto il personale. Questa la ragione per la quale, in continuità con il precedente piano, si intende predisporre 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. Il monitoraggio e l'audit interno, pertanto, 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.

Per essere effettivo il monitoraggio necessita del supporto attivo della dirigenza e del personale tutto e si sviluppa secondo questi passaggi:

- verifica della conformità e dell'efficacia del sistema;
- individuazione di eventuali punti deboli e delle opportunità di miglioramento;

Nell'attuale PTPTC 2022-2024, Agenzia Piemonte Lavoro pianifica il monitoraggio relativo a:

- rispetto dei tempi dei procedimenti;
- informatizzazione;
- formazione;

- rapporto trasparenza e privacy – accesso civico;
- whistleblowing.

Con riguardo ai monitoraggi previsti dal PTPCT si rappresenta che si svolgeranno secondo le linee programmatiche di seguito riportate.

1. Monitoraggio sul rispetto dei tempi dei procedimenti

Alla luce dei principi desumibili dalla L. 241/1990 e dalle altre disposizioni rilevanti in materia di procedimento amministrativo, si pianifica attività di audit finalizzata a verificare:

- indicazione dei termini massimi di conclusione in relazione ai (oppure “a un campione di”) procedimenti di competenza di Agenzia;
- pubblicazione e rispetto dei termini massimi dei procedimenti;
- numero e caso di sospensione e interruzione dei termini;
- attivazione delle procedure sostitutive;
- rispetto dei termini a carico dell’esercente potere sostitutivo;
- contenziosi attivati a riguardo del superamento dei termini massimi;
- esiti dei procedimenti contenziosi per superamento dei termini massimi.

3. Monitoraggio sull’informatizzazione

Alla luce dei principi desumibili dal Codice dell’amministrazione digitale e dalle altre disposizioni rilevanti in materia di informatizzazione della Pubblica Amministrazione, si pianifica l’attività di audit finalizzata a verificare:

- mappatura dei procedimenti/processi interamente/parzialmente digitalizzati;
- mappatura dei procedimenti di cui è prevista la digitalizzazione;
- censimento del grado di competenze informatiche del personale;
- mappatura del livello di digitalizzazione degli archivi;
- mappatura degli asset.

4. Monitoraggio sulla formazione

Alla luce degli obblighi formativi discendenti dall’ordinamento nonché dalla opportunità di valorizzare il personale e di favorirne un percorso di crescita delle competenze, si pianifica attività di audit finalizzata a verificare:

- numero delle iniziative formative realizzate;
- mappatura delle materie oggetto di formazione;
- numero delle persone partecipanti alle iniziative formative;

- grado di soddisfazione dichiarata dai partecipanti rispetto alla docenza e rispetto al raggiungimento degli obiettivi dell’iniziativa;
- valutazione complessiva delle iniziative formative realizzate.

5. Monitoraggio sul rapporto trasparenza e privacy-accesso civico

Alla luce dei principi desumibili dalla L. 241/1990, dal D.Lgs. 133/2013 e dalla disciplina in materia di privacy e protezione dei dati personali, si pianifica attività di audit finalizzata a verificare:

- numero di istanze di accesso civico;
- numero di istanze di accesso civico comportanti esame di profili relativi alla privacy delle persone e delle organizzazioni;
- numero di procedimenti per i quali si è attivata la notifica al controinteressato;
- numero di istanze di accesso civico accolte/respinte per prevalenza della trasparenza rispetto alla privacy;
- numero di procedimenti per i quali vi è stata richiesta di riesame al RPCT e per i quali vi è stata richiesta di parere al Garante della protezione dei dati personali;
- esito del parere del Garante per la protezione dei dati personali.

6. Monitoraggio sul Whistleblowing

Alla luce dei principi desumibili dal provvedimento del Garante per la protezione dei dati personali n. 235 del 10 giugno 2021, è pianificata un’attività di audit del gestore della piattaforma in uso presso Agenzia per la gestione delle segnalazioni di illeciti (cd. whistleblowing) finalizzata a verificare:

- rispetto del principio della privacy by design e privacy by default;
- rispetto delle norme in materia di sicurezza dei dati personali;
- utilizzo di tecniche di crittografia per la trasmissione e la conservazione dei dati;
- protocolli di rete utilizzati;
- cifratura dei dati identificativi del segnalante, delle informazioni relative alla segnalazione e della eventuale documentazione allegata;
- esclusione del tracciamento dei log generati all’accesso.

NOTA CONCLUSIVA

Il presente Piano ha durata triennale e sarà sottoposto a monitoraggio annuale allo scopo di verificare lo stato di avanzamento delle iniziative, misurare il grado di raggiungimento dei vari risultati previsti e rilevare le eventuali criticità riscontrate in sede di attuazione.

Il monitoraggio del valore pubblico e performance avverrà in ogni caso secondo le modalità stabilite dagli articoli 6 e 10, comma 1, lett. b) del D.Lgs. n. 150 del 2009, mentre il monitoraggio dei rischi corruttivi e trasparenza, secondo le indicazioni previste da ANAC e in base a quanto indicato nel PTPTC.