

aspal

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



REGIONE AUTONOMA  
DE SARDEGNA  
REGIONE AUTONOMA  
DELLA SARDEGNA

DIREZIONE GENERALE



# ASPAL

PIANO INTEGRATO DI ATTIVITÀ  
E ORGANIZZAZIONE

PIAO 2023 – 2025

(L. 113/2021)



A cura della Direzione Generale



Il Piano integrato di attività e organizzazione 2023 – 2025 ASPAL è stato redatto grazie alla collaborazione di tutti i Servizi, con il coordinamento della Direzione Generale ASPAL



## Indice

Premessa	pag. 4
Sezione 1 - Scheda Anagrafica	pag. 5
Sezione 2 - Valore pubblico, performance e anticorruzione	pag. 7
2.1 Valore pubblico	pag. 7
Quale valore pubblico per ASPAL	pag. 7
Accessibilità fisica dei servizi ASPAL	pag. 9
Accessibilità digitale dei servizi ASPAL	pag. 11
Il progetto di adeguamento dei sistemi informativi ASPAL	pag. 11
Il ruolo degli stakeholders	pag. 14
Gli obiettivi di Valore pubblico di ASPAL	pag. 16
Gli indicatori	pag. 19
2.2 Performance	pag. 20
Attuare il piano attuativo regionale del programma GOL	pag. 22
Realizzare azioni di prevenzione e contrasto al <i>mismatch</i>	pag. 30
Perseguire un miglioramento continuo nell'organizzazione e nei processi di ASPAL	pag. 38
Valorizzare il capitale umano	pag. 52
Realizzare il Piano di potenziamento CPI	pag. 57
Monitorare il flusso finanziario e procedurale delle attività/programmi/progetti	pag. 65
2.3 Rischi corruttivi e trasparenza	pag. 68
Premessa	pag. 68
Parte prima – Obiettivi strategici e contesto esterno e interno	pag. 70
Parte seconda – Le misure generali	pag. 86
Parte terza – La misura della trasparenza	pag. 111
Sezione 3 - Organizzazione e capitale umano	pag. 114
3.1 Organizzazione	pag. 114
Organigramma di ASPAL	pag. 114
Il processo di riorganizzazione	pag. 119
Pari opportunità ed equilibrio di genere - Piano di azioni positive 2023-2025	pag. 125
3.2 Capitale umano	pag. 137
Organizzazione del Lavoro Agile	pag. 137
Piano triennale dei fabbisogni di personale	pag. 150
Formazione del personale	pag. 172
Sezione 4 – Monitoraggio	pag. 191



## Premessa

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

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

ASPAL è, inoltre, parte del cosiddetto *Sistema Regione* (L.R. 24.22.2014 n. 24, art. 1, comma 2bis) e, come organismo tecnico della Regione Autonoma della Sardegna, è soggetto a tutte le indicazioni normative ed operative derivanti dagli organi politici e amministrativi cui è sottoposto. In particolare, tutte le sue strategie di intervento sono sempre riconducibili alle strategie di sistema contenute nel Programma Regionale di Sviluppo 2020 - 2024.

Il Piano Integrato di Attività e Organizzazione di ASPAL disegna, dunque, le strategie della pianificazione che l'Agenzia intende perseguire per il triennio 2023 - 2025, proseguendo alcune linee di azione già individuate nel PIAO 2022 ed inserendone altre finalizzate a rendere operative risposte adeguate alle indicazioni del Piano Attuativo Regionale GOL, del Piano di potenziamento dei CPI e delle nuove iniziative messe in capo dalla Regione Sardegna per contrastare il *mismatch* tra la domanda e l'offerta di lavoro.

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

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

Come già nel PIAO 2022, anche in questo Piano è stata data particolare attenzione alla comunicazione dei suoi contenuti ai pubblici di riferimento, per cui si è cercato di seguire una linea di redazione il più possibile semplice e scevra di riferimenti difficilmente comprensibili dal lettore.



## Sezione 1: Scheda anagrafica dell'Amministrazione

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

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

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

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

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

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

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

La Legge attribuisce all'ASPAL il compito principale di erogare, attraverso i Centri per l'Impiego (di seguito anche CPI), i servizi per l'inserimento o reinserimento lavorativo delle persone disoccupate o a rischio di disoccupazione, dei lavoratori beneficiari di strumenti di sostegno al reddito in costanza



di rapporto di lavoro e occupati in cerca di nuova occupazione, e delle imprese, così come definito dall'articolo 12 della L.R. 17 maggio 2016 n. 9, nonché i servizi per il collocamento mirato delle persone con disabilità secondo le modalità previste dall'articolo 19.

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

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



## Sezione 2: VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE

### Sezione 2.1: Valore pubblico

#### Quale Valore pubblico per ASPAL

Si opera in un momento complesso, a volte difficile da decifrare, perché le dinamiche sono in rapida evoluzione e non sempre le prospettive sembrano coerenti con le premesse e non sempre le visioni sono supportate da reali possibilità di attuazione.

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

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

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

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

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

Soltanto se i servizi per l'impiego sapranno fare sintesi e collegamento efficace tra l'analisi delle dimensioni della persona nella sua unicità e le richieste del contesto economico, costruendo un percorso adeguato a sostenere l'inserimento o il reinserimento nel mondo del lavoro, può svilupparsi un migliore utilizzo anche delle politiche e una dinamicità nuova nel mercato del lavoro.

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

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

---

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



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

I due ambiti di intervento sono direttamente collegati alla strategia regionale contenuta nel Programma Regionale di Sviluppo 2020/2024, e in particolare all'identità 4.1 Identità professionale del Lavoro, all'interno della quale sono declinati i progetti e le azioni che più puntualmente investono le attività proprie dell'ASPAL, come chiaramente esplicitato nella matrice di correlazione Strategia/ODR/OGO allegata al PIAO.

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

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

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

Le attività di ASPAL rientrano completamente nell'alveo di questa strategia e i risultati che si possono attendere sono strettamente connessi, nell'arco del triennio 2023 – 2025, da un lato alla piena attuazione del Piano di attuazione regionale del Programma GOL e dall'altro alla Realizzazione del Piano di potenziamento dei Centri per l'Impiego che vede ASPAL come soggetto attuatore.

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

#### OBIETTIVI PER LO SVILUPPO SOSTENIBILE





## Accessibilità fisica dei servizi ASPAL

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

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

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

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

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

I servizi sono erogati in presenza e da remoto, ma il particolare assetto geografico dell'Isola e le specifiche difficoltà di collegamento fanno sì che alcuni territori risultino particolarmente svantaggiati rispetto alla fruizione dei servizi pubblici per il lavoro. Nell'ottica di facilitare l'utenza di queste comunità ASPAL ha inserito nella programmazione del triennio 2023 - 2025 una progressiva capillarizzazione dei suoi servizi attraverso una collaborazione con le amministrazioni comunali e sovracomunali che punta all'apertura di sportelli territoriali presidiati dagli operatori ASPAL in sedi messe a disposizione dall'Ente firmatario dell'Accordo di collaborazione.

La complessità della gestione di un tale numero di sedi appare chiara, in quanto si tratta di immobili di proprietà regionale, comunale, provinciale e, in minima parte, privata, detenuti dall'ASPAL in forza di Contratti di comodato d'uso e Concessioni amministrative, stipulati con le rispettive amministrazioni competenti e con differenti durate temporali.

Al Settore Patrimonio beni immobili e appalti di lavori, incardinato all'interno del Servizio Sicurezza dei luoghi di lavoro, forniture e manutenzioni dei beni mobili e immobili dell'ASPAL compete la redazione degli atti tecnico-amministrativi necessari per la corretta conduzione e amministrazione del patrimonio immobiliare, dal punto di vista manutentivo e progettuale, attività queste funzionali alla loro fruizione ottimale da parte dell'utenza ed al benessere lavorativo del personale dipendente.

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

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

Queste attività comportano la necessità della presenza in organico di professionalità non totalmente attinenti alla mera erogazione dei servizi e delle politiche del lavoro, ma che risultano di fatto indispensabili per garantire l'efficienza dell'intera struttura organizzativa, in quanto condizione alla base della gestione del patrimonio immobiliare, dal punto di vista tecnico e manutentivo. Si tratta di



figure tecniche operanti in due differenti campi: quello della progettazione, direzione e rendicontazione dei lavori e quello dell'informatica.

Inoltre, l'attività di acquisizione di beni e servizi collegata alla gestione del patrimonio immobiliare risulta particolarmente articolata, poiché deve far fronte ad esigenze e richieste che spaziano su molteplici livelli di ambito e conseguenti competenze.

La presenza e l'accessibilità delle sedi ASPAL, nel corso del triennio 2023-2025, sarà ulteriormente rafforzata con la collaborazione e la sinergia fra l'ASPAL e l'Assessorato del Lavoro, formazione professionale, cooperazione e sicurezza sociale, che consentirà di garantire una maggiore efficienza alle politiche attive attraverso il processo di riorganizzazione degli attuali Centri polifunzionali del lavoro e formazione (CPLF), utili nello sviluppo di interventi strategici affidati ad ASPAL.

Nell'ottica della realizzazione del Programma Garanzia Occupabilità Lavoratori, di cui più ampiamente si parlerà in seguito, l'integrazione tra servizi per il lavoro e formazione risulta, infatti, uno dei principali strumenti in grado di realizzare l'inserimento delle persone nel mercato del lavoro.

Pertanto, per facilitare la realizzazione di attività progettuali in cui la parte formativa riveste un ruolo di primo piano, la Giunta Regionale ha deliberato in merito alla predisposizione di atti di comodato a favore dell'ASPAL di immobili adeguati ed attrezzati in cui integrare funzionalmente gli attuali CPLF e le sedi dei Centri per l'Impiego.

Infatti, con Delibera G.R. n. 37-18 del 09/09/2021 è stato dato mandato alle Direzioni Generali del Lavoro, Enti Locali e ASPAL affinché si predispongano e si dia attuazione ad appositi accordi che regolamenteranno la ripartizione e l'uso integrato dei locali dei CPLF.

A tal proposito, nel novembre 2022, sono stati firmati gli Accordi interprocedimentali e i relativi comodati d'uso di durata pari a cinquant'anni per disciplinare il trasferimento in uso e l'utilizzo all'ASPAL dei CPLF di Bosa, Sassari e Olbia. Al fine di consentirne l'utilizzo da parte dell'ASPAL, questi complessi immobiliari necessitano ad oggi di una serie di interventi di adeguamento funzionale ed impiantistico e sono state avviate le opportune procedure.

Relativamente al CPLF di Bosa, si è in una fase avanzata in quanto i lavori di adeguamento impiantistico della porzione di immobile interessato dal suindicato Accordo, sono in fase di affidamento alla ditta individuata e la firma del contratto è prevista entro il mese di marzo 2023, così da stimare il trasferimento del CPI dall'attuale sede, indicativamente entro il mese di agosto 2023.

Relativamente ai CPLF di Olbia e Sassari, invece, lo stato di attuazione è differente in quanto trattasi di immobili di dimensioni più grandi e che necessitano di interventi rilevanti dal punto di vista economico e funzionale e quindi è in fase di redazione la documentazione per l'affidamento esterno dei servizi di ingegneria e architettura, così da consentire la progettazione degli spazi e l'adeguamento degli immobili alle esigenze dell'ASPAL con la conclusione delle suddette procedure ipotizzata entro il mese di dicembre p.v.

Per i restanti CPLF è in corso di definizione la redazione e stipula degli appositi Accordi interprocedimentali e relativi comodati d'uso.

La collaborazione fra l'ASPAL e l'Assessorato del Lavoro è rafforzata, inoltre, dal progetto di ubicare in tutte le sedi dei CPLF, gli Sportelli Regionali Integrati (Sp.R.Int.) che hanno l'obiettivo di facilitare un'amministrazione più vicina al cittadino e di garantire in tutto il territorio regionale un'erogazione qualificata, completa, omogenea ed efficiente dei livelli essenziali delle prestazioni rivolti alle persone in cerca di occupazione, attraverso azioni di innovazione e di implementazione dei servizi online fruibili in maniera agevole, immediata e semplificata a tutti i livelli.



ASPAL è impegnata anche sul fronte dell'abbattimento delle barriere architettoniche delle proprie sedi, in particolare delle sedi dei Centri per l'Impiego. E' previsto, infatti, l'immediato aggiornamento delle Linee guida operative sulle barriere architettoniche e la contemporanea programmazione e realizzazione dei primi interventi di superamento delle barriere architettoniche, al fine di consentire l'accesso inclusivo alle strutture dell'Agenzia, rendendo pertanto effettiva ed agevole la piena fruibilità dei servizi offerti a tutte le fasce di utenza, in particolare relativamente ai servizi di collocamento mirato per le persone disabili.

Nell'arco del triennio 2023 – 2025 le strutture ASPAL saranno allineate alle norme per l'accessibilità inclusiva, così da rendere i servizi ASPAL pienamente fruibili da tutti gli utenti.

### **Accessibilità digitale dei servizi ASPAL**

L'attività dell'ASPAL, come quella di tutte le Pubbliche Amministrazioni, ha subito significative ripercussioni dovute alla situazione emergenziale seguita al diffondersi della pandemia da COVID 19 e la Direzione Generale ASPAL ha dovuto seguire l'evolversi dell'epidemia adattando la propria organizzazione ai continui mutamenti richiesti dalle indicazioni nazionali e regionali in merito alla sua gestione.

La chiusura al pubblico dei Centri per l'Impiego, avvenuta all'inizio di marzo 2020, ha da un lato costretto ad un rapido adeguamento dell'organizzazione del lavoro e dall'altro ha accelerato la possibilità di erogare i servizi attraverso le nuove modalità che l'informatizzazione e la digitalizzazione supportano efficacemente.

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

Il diritto di accesso alle informazioni e ai servizi attraverso strumenti informatici e telematici costituisce un diritto universale per tutti i cittadini: per questo ASPAL è da sempre impegnata nel rendere accessibili i propri siti web, portali di servizio e applicazioni, conformemente al D. lgs 10 agosto 2018, n. 106 che ha recepito la direttiva UE 2016/2102 del Parlamento europeo e del Consiglio UE.

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

In questo senso, anche il nuovo sito dell'ASPAL, in via di realizzazione, è progettato con l'obiettivo di favorire e semplificare l'accesso agli strumenti informatici da parte degli utenti e, in particolare, delle persone con disabilità.

### **Il progetto di adeguamento dei sistemi informativi ASPAL**

Nel contesto di quanto viene previsto dalla sua Legge istitutiva, e soprattutto del dettato dall'articolo 9, commi 1, 2 e 3 della L.R. 9/2016, risulta evidente che l'adempimento dei compiti e delle funzioni assegnati ad ASPAL preveda anche l'implementazione di una serie di interventi di adeguamento tecnologico, diversificati in termini collaborativi: alcuni da effettuarsi con la Regione Autonoma della Sardegna, altri in collaborazione con l'Assessorato del lavoro, formazione professionale, cooperazione e sicurezza sociale, altri implementati in autonomia dall'ASPAL.



Nell'arco del triennio 2023-2025 l'attività di ASPAL è, quindi, canalizzata su obiettivi differenziati e impegnativi.

### Implementare la rete telematica

L'Agenzia, a seguito della pandemia che ha costretto ad una immediata riorganizzazione del lavoro interno, ha provveduto a dotarsi di una rete telematica adeguata, in sinergia con gli interventi di potenziamento della Rete Telematica Regionale previsti dalla RAS.

Gli interventi di implementazione in questo ambito prevedono per il triennio 2023-2025 che l'ASPAL possa usufruire di un sistema informativo evoluto, efficace ed efficiente, pienamente integrato nel *datacenter* regionale, in grado di integrare ed interagire con il *datacenter* on premise ed il *cloud*, dotato di tutte le tecnologie atte a supportare il lavoro agile e l'erogazione di servizi remoti all'utenza e che persegua il funzionamento dei servizi con livelli qualitativi omogenei.

Il sistema ASPAL dovrà, altresì, garantire la massima sicurezza in termini di continuità e alta affidabilità del servizio da realizzarsi tramite configurazioni ridondanti, apposite funzioni di *backup* e *disaster recovery*.

### Definire le modalità operative del nuovo SIL

Il comma 4 dell'articolo 9 della Legge istitutiva dell'ASPAL definisce un ruolo attivo di particolare importanza per l'Agenzia: "L'Assessorato competente in materia di lavoro, in stretto coordinamento con l'Agenzia nazionale per le politiche attive del lavoro (ANPAL), definisce il sistema informativo regionale e ne garantisce la funzionalità"; ne consegue che la collaborazione funzionale di ASPAL è dirimente, esercitando un ruolo primario per definire le modalità operative del nuovo SIL e stabilire le procedure per l'implementazione del proprio ruolo attivo nelle politiche per il lavoro come richiesto dalla legge.

L'ASPAL, oltre alla progettazione ed implementazione di un nuovo Sistema Informativo, dovendo provvedere a garantire "una diffusa ed equilibrata presenza nel territorio di uffici aperti al pubblico", è impegnata anche ad assicurare l'omogeneità dei servizi di base erogati dalle diverse sedi territoriali con attenzione alle specificità degli stessi.

### Implementare i servizi interni

Oltre agli interventi di adeguamento tecnologico necessari a costruire il proprio sistema informativo, le attività dell'Agenzia sono finalizzate a dotarsi di una serie di servizi interni, quali:

- un adeguato supporto tecnologico e informatico rivolto ai propri dipendenti,
- la formazione e/o l'addestramento mirati all'uso dei nuovi sistemi applicativi,
- un sistema informativo interno (intranet) tramite in quale erogare servizi amministrativi, HR e informativi.

Oltre a ciò risulta di fondamentale importanza, in ottica di sistematizzazione dell'organizzazione del lavoro in modalità agile e della predisposizione di postazioni virtuali, adeguare la strumentazione informatica dei dipendenti con l'acquisizione di dotazioni portatili e di *software* di produttività in *cloud* che forniscano utilizzo di app specifiche con prestazioni, fruibilità e livelli di sicurezza avanzati.

### Il quadro degli interventi previsti nel triennio 2023 - 2025

Gli interventi previsti da ASPAL nell'ambito della digitalizzazione sono inseriti nel Piano straordinario di potenziamento dei centri per l'impiego e delle politiche attive del lavoro, a sua volta inserito, per la parte finanziaria e strategica, all'interno del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza contenuto approvato con Decisione di esecuzione del Consiglio dei Ministri nr. 10160/21 del 13 luglio 2021.



ASPAL, inoltre, recepisce e segue anche le indicazioni contenute nel PNRR, M1C1 'Digitalizzazione, Innovazione e sicurezza nella PA' il cui obiettivo è rendere la Pubblica Amministrazione la migliore "alleata" di cittadini e imprese, con un'offerta di servizi sempre più efficienti e facilmente accessibili. Per fare ciò, si deve agire sugli aspetti di "infrastruttura digitale", spingendo la migrazione al *cloud* delle amministrazioni, accelerando l'interoperabilità tra gli enti pubblici, snellendo le procedure secondo il principio *once only* (secondo il quale le pubbliche amministrazioni devono evitare di chiedere a cittadini ed imprese informazioni già fornite in precedenza) e rafforzando le difese di *cybersecurity*.

La strategia della trasformazione digitale di ASPAL contenuta in questo Piano è pienamente coerente con il Piano di azione europeo sull'eGovernment2, con il Piano nazionale per l'informatica nella Pubblica Amministrazione 2019-2021 e con il nuovo Piano triennale dell'informatica 2022-2024.

La realizzazione e lo sviluppo dei sistemi informativi assumono la funzione di ossatura dell'Agenzia. In questo senso sono previsti interventi sia per l'incremento dei sistemi sia per la gestione e la manutenzione degli stessi.

L'obiettivo dell'ASPAL è l'implementazione dei sistemi informativi intesi come strumenti per lo svolgimento regolare, corretto e fluido di tutte le attività dell'Agenzia e questo coinvolge sia la parte *software*, attraverso l'acquisizione di nuove licenze e programmi, sia la parte *hardware*, con acquisizione di strumentazioni tecnologiche di ultima generazione.

Di seguito si riportano in sintesi i principali interventi in via di realizzazione e previsti:

#### *Acquisizione di una piattaforma per l'adeguamento del datacenter*

L'Agenzia ha acquisito una nuova infrastruttura informatica distribuita in tutte le sedi nel territorio attualmente in fase di messa in esercizio. L'infrastruttura consentirà l'uniformità del sistema di lavoro in tutte le sedi e la centralità nel controllo di gestione.

#### *Infrastruttura Cloud per ASPAL*

ASPAL ha scelto il cloud come soluzione software di produttività e di collaborazione attraverso l'adozione di app specifiche che garantiscono prestazioni e fruibilità superiori rispetto alle soluzioni tradizionali e livelli di sicurezza avanzati. Il progetto ha già permesso di migliorare la produttività stimolando la collaborazione tra colleghi e l'utilizzo di gruppi di lavoro online.

Attraverso le soluzioni adottate sul *cloud* tutta l'Agenzia può accedere via web alle proprie risorse da qualsiasi luogo e con l'attivazione del *Multi Factor Authentication* a tutti i dipendenti l'accesso avviene in totale sicurezza.

#### *Acquisizione di nr. 1000 pc portatili e nr. 500 monitor*

ASPAL ha dotato tutti i dipendenti di un *notebook* di ultima generazione corredato di una connessione mobile, borsa, tastiera, supporto, *mouse* e cuffie. L'acquisizione di nr. 500 monitor da 27" ha, poi, consentito ai dipendenti la possibilità di lavorare nella propria postazione con un doppio monitor o con il proprio *notebook* collegato al video.

#### *Firma digitale*

L'Agenzia ha acquisito nr. 900 firme digitali e si è accreditato come "Operatore di Riconoscimento" per poter erogare in autonomia le firme a tutti i dipendenti.



## Connettività

ASPAL ha ritenuto opportuno attivarsi in autonomia per sopperire alle gravi carenze strutturali della connettività di diverse sedi. Nel corso del 2023 è prevista l'attivazione una connettività alternativa e ulteriore su diverse sedi CPI che consentirà ai dipendenti di poter velocizzare la navigazione via web; si sta progettando, inoltre, l'installazione di dispositivi WIFI in ogni sede per consentire l'accesso *wireless* dei dipendenti e degli utenti.

## Lo stato dell'arte

Alla data di aggiornamento del PIAO, ASPAL, in linea con AGiD, ha, quindi, attuato il rinnovamento di tutta l'infrastruttura informatica centrale e periferica per velocizzare i processi di aggiornamento dei dispositivi e consentire ai centri periferici più velocità di accesso a ciò che condiviso.

Sempre in linea con le indicazioni, si sta concretizzando l'utilizzo massivo di *Office 365* e *Teams* come sistema di condivisione di lavoro sempre *online* su sistemi web sicuri, sempre raggiungibili e in grado di supportare la contemporaneità di più mani sullo stesso lavoro.

Nel corso del 2023 verrà finalizzata la consegna delle firme digitali per tutti i dipendenti, la connettività ulteriore ad alcuni CPI in difetto di banda web e l'installazione di ripetitori WIFI in ogni sede.

## Il ruolo degli stakeholders

L'esito delle strategie che ASPAL intende perseguire nel prossimo triennio è fortemente dipendente dalla capacità dell'Agenzia di costruire reti di relazioni a livello regionale e, soprattutto, locale che supportino coerentemente l'attuazione della riforma dei servizi e delle politiche attive del lavoro prevista all'interno del PNRR.

Per raggiungere l'obiettivo di una effettiva attuazione della riforma, infatti, è necessaria la piena collaborazione e integrazione tra la visione pubblica e quella privata di tutti i soggetti che, ognuno per la sua competenza, hanno un ruolo operativo e una funzione precipua nel mondo del lavoro.

Pertanto, oltre ai pubblici di riferimento in relazione alla propria *mission* (cittadini e cittadine disoccupati, inoccupati e occupati, imprese e Pubblica Amministrazione) ASPAL è impegnata in un coinvolgimento sempre maggiore di associazioni di categoria, organizzazioni sindacali, soggetti accreditati per i servizi per il lavoro, agenzie formative, agenzie per il lavoro, ITS, Università e centri di ricerca, Enti locali e sistema camerale, allineando le informazioni e co-progettando gli obiettivi.

L'ascolto del territorio, la rilevazione dei fabbisogni occupazionali e formativi, il confronto continuo e la partecipazione, sia sul lato domanda sia sul lato offerta di lavoro, sono tutti strumenti che ASPAL intende utilizzare nelle varie attività per la costruzione di percorsi e azioni funzionali all'attuazione piena del Piano attuativo regionale del Programma GOL.

## Da Rete Lavoro Sardegna ai Job Day Sardegna 2023

Questa impostazione ha dato l'avvio, già nel corso del 2022, all'iniziativa Rete Lavoro Sardegna, un nuovo modello di relazione fra ASPAL e il territorio che ha visto protagonisti i Centri per l'Impiego, nel quale sono confluite le esigenze di informazione e di attenzione dei territori e quella di ascolto di ASPAL in relazione alla riforma del Programma GOL, al fabbisogno occupazionale e formativo e alle prospettive di collaborazione futura.



Per rafforzare ulteriormente questa esperienza, nell'ambito del ciclo di eventi denominato Sardegna lavORA, la Regione Sardegna, con le DGR 26/09 del 2022 e 03/27 del 2023, ha dato mandato ad ASPAL di estendere ed approfondire la collaborazione con tutti i soggetti, istituzionali e non, operanti nel mercato del lavoro a livello territoriale, con la programmazione e realizzazione dei Job Day Sardegna 2023.

Il Job Day Sardegna 2023 si muove nel solco di una consolidata esperienza maturata da ASPAL negli ultimi anni e ha come obiettivi prioritari offrire l'opportunità a chi offre un lavoro e a chi lo cerca di potersi incontrare, conoscersi e iniziare una valida collaborazione, supportare le persone nel percorso di scoperta delle proprie attitudini, competenze e delle proprie motivazioni, fornire strumenti utili ad una ricerca di lavoro che abbia risultati concreti e presentare l'offerta formativa attiva nel territorio.

L'obiettivo strategico del Job Day Sardegna è mettere a regime la sinergia con i soggetti pubblici e privati inseriti nel "sistema lavoro" in tutto il territorio regionale, per rendere effettivamente protagoniste le risorse umane, professionali e imprenditoriali dei territori, con l'obiettivo che la giornata del Job Day Sardegna 2023 sia percepita come l'esperienza individuale e collettiva di un incontro stimolante di idee, di proposte e di percorsi utili per il futuro.

La complessa organizzazione è supportata dai Centri per l'Impiego della Sardegna e mira ad avvalorare i servizi pubblici per il lavoro presenti sul territorio e rafforzare le reti territoriali per il lavoro, previste dal nuovo approccio del Programma G.O.L. (Garanzia Occupabilità Lavoratori) come parte integrante del PNRR.

Il Job Day Sardegna 2023 si rivolge in primo luogo ai cittadini e alle imprese del territorio, ma anche agli Istituti superiori, agli Enti di istruzione e formazione e ai portatori di interesse del territorio, quali Enti locali e rappresentanze datoriali e sindacali.

Le attività che il Job Day Sardegna 2023 mette in campo in tutte le tappe sono pensate per offrire a tutti i partecipanti, in un'unità di spazio e di tempo, la possibilità di usufruire di una vasta gamma di opportunità. Oltre ai colloqui di selezione, che rappresentano il *core* dell'evento, è possibile conoscere tutta l'offerta della formazione professionale e dell'istruzione post diploma attiva sul territorio attraverso un "open day della formazione".

Il palinsesto dell'evento prevede anche un intenso programma di attività di tipo convegnistico, seminariale e laboratoriale, dedicato in modo particolare agli studenti delle ultime classi delle scuole superiori, per supportarli nel percorso di orientamento sulle proprie attitudini, competenze e motivazioni in vista dell'ingresso nel mondo del lavoro.

Il programma prevede, inoltre, un convegno di Rete Lavoro Sardegna, il *network* che ASPAL ha attivato dal mese di giugno 2022 per promuovere un impegno comune con le istituzioni e i portatori di interesse, finalizzato ad analizzare gli aspetti critici, ma anche le opportunità del mercato del lavoro territoriale.

Il convegno mira a estendere la conoscenza delle politiche del lavoro nazionali e regionali, attraverso il contributo del Ministero del lavoro e delle Direzioni generali dell'Assessorato del lavoro e di ASPAL, portare in luce esperienze e testimonianza di eccellenza del territorio e ragionare insieme su come migliorare le dinamiche del mercato del lavoro, con il contributo di ospiti istituzionali e qualificati portatori di interesse.

## Il progetto COMPASS

Il progetto COMPASS, le cui risultanze metodologiche emerse dall'attività svolta nel 2022 saranno messe a sistema nel corso del triennio di programmazione 2023 - 2025, mira a favorire l'utilizzo di



un approccio metodologico utile alla pianificazione di processi partecipativi territoriali in un ambito delle politiche attive del lavoro, che preveda il coinvolgimento di *stakeholder/partner* anche al fine di rafforzare la capacità di costruire *network* e di collegarsi a reti di cooperazione anche internazionale.

## Gli obiettivi di Valore pubblico di ASPAL

### 1 Migliorare la vivacità del mercato del lavoro

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

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

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

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

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

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

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

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



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

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

## 2 Sviluppare la responsabilità verso il contesto territoriale

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

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

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

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

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

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

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

---

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

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

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



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

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



## Gli indicatori

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

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

Tabella 1 - Indicatori di Valore pubblico ASPAL 2023

Obiettivi di valore pubblico	Dimensione	Indicatore	Definizione	Direzione	Peso	Unità	Anno baseline	Baseline	Anno target	Target	Δ	Fonte
Migliorare la vivacità del mercato del lavoro Sviluppare la responsabilità verso il contesto territoriale	Socio-economica	Giovani che non lavorano e non studiano (NEET)	Percentuale di persone di 15-29 anni né occupate né inserite in un percorso di istruzione o formazione sul totale delle persone di 15-29 anni.	Negativa		Valori percentuali	2022	23,6	2025	23,1	-0,5	Istat - Rilevazione sulle Forze di lavoro
		Tasso di mancata partecipazione al lavoro	Rapporto tra la somma di disoccupati e inattivi "disponibili" (persone che non hanno cercato lavoro nelle ultime 4 settimane ma sono disponibili a lavorare), e la somma di forze lavoro (insieme di occupati e disoccupati) e inattivi "disponibili", riferito alla popolazione tra 15 e 74 anni.	Negativa		Valori percentuali	2022	26,7	2025	26,2	-0,5	Istat - Rilevazione sulle Forze di lavoro
		Occupati sovraistruiti	Percentuale di occupati che possiedono un titolo di studio superiore a quello maggiormente posseduto per svolgere quella professione sul totale degli occupati.	Negativa		Valori percentuali	2022	23,9	2025	23,5	-0,4	Istat - Rilevazione sulle Forze di lavoro
		Part time involontario	Percentuale di occupati che dichiarano di svolgere un lavoro a tempo parziale perché non ne hanno trovato uno a tempo pieno sul totale degli occupati.	Negativa		Valori percentuali	2022	17,6	2025	17,3	-0,3	Istat - Rilevazione sulle Forze di lavoro



## Sezione 2: VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE

### Sezione 2.2: Performance

Gli obiettivi di performance organizzativa individuati come funzionali al miglioramento degli indicatori relativi agli obiettivi di valore pubblico, in una prospettiva di pianificazione triennale, sono strettamente collegati ai seguenti ambiti di intervento:

- **attuare la riforma dei servizi e delle politiche prevista dall'attuazione del Programma nazionale per la Garanzia di occupabilità dei lavoratori (GOL)**, attraverso il Piano attuativo regionale (PAR) per la Regione Autonoma della Sardegna, approvato dalla giunta Regionale con la [Delibera del 19 maggio 2022, n. 17/33](#),
- **attuare il Piano attuativo regionale di potenziamento dei Centri per l'Impiego (CPI)** approvato dalla giunta Regionale con Deliberazione n. 3/4 del 28.01.2021;
- **realizzare azioni di contrasto al mismatch tra la domanda e l'offerta di lavoro**, in modo particolare partendo dalla lettura dei contesti territoriali in stretta collaborazione con gli *stakeholders* locali;
- **adottare ed attuare un nuovo modello organizzativo dell'Agenzia** che avvicini sempre di più l'ASPAL ai suoi pubblici di riferimento in termini di capacità di erogazione omogenea e qualificata dei servizi e delle politiche attive;
- **valorizzare il proprio capitale umano**, attraverso azioni formative mirate e la delineazione di un nuovo sistema professionale;
- **attuare un monitoraggio continuo delle attività/programmi/progetti** a favore della massima condivisione interna.

La strategia di azione di ognuno dei cluster precedenti si concretizza in un Obiettivo Direzionale, inserito all'interno di una correlazione che, partendo dall'obiettivo di Valore pubblico, viene declinata nella strategia generale regionale, contenuta nel Programma Regionale di Sviluppo - PRS 2020-2024, documento pianificatorio di legislatura della Regione Autonoma della Sardegna, negli Obiettivi strategici collegati e nelle Missioni e Programmi di bilancio.

Ogni Obiettivo Direzionale, a sua volta, si sostanzia di Obiettivi Gestionali Operativi che rappresentano le azioni concrete programmate dalle varie partizioni organizzative di ASPAL, funzionali al miglioramento degli indicatori di performance organizzativa dell'Agenzia e, risalendo la linea di correlazione strategica, in ultima analisi, di quelli collegati agli obiettivi di Valore pubblico<sup>5</sup>.

Per meglio inquadrare gli obiettivi gestionali si è voluto declinare l'Obiettivo direzionale in ambiti di intervento, che non rientrano nella codificazione degli obiettivi stessi.

---

<sup>5</sup> La matrice di correlazione completa può essere consultata in allegato al PIAO (Allegato A). La sintesi del cascading completo degli obiettivi di performance è consultabile in allegato al PIAO (Allegato B)



Di seguito la descrizione degli Obiettivi Direzionali su cui verrà misurata la performance organizzativa dell'Agenzia per l'annualità 2023. I codici riportati sono quelli identificativi della correlazione con la Missione e il Programma di Bilancio<sup>6</sup>.

---

<sup>6</sup> Le schede complete degli obiettivi direzionali e gestionali sono consultabili in allegato al PIAO (Allegato C)



**OBIETTIVO DI VALORE PUBBLICO  
MIGLIORARE LA VIVACITÀ DEL MERCATO DEL LAVORO**

**OBIETTIVO DIREZIONALE  
ATTUARE IL PIANO ATTUATIVO REGIONALE DEL PROGRAMMA GOL**

Codice PIAO 2022 – 15.01.01

VALUTAZIONE SI

PESO ODR 20%

Strategia di riferimento

<b>Strategia PRS/DEFR</b>	<b>Identità 4.1 L'identità professionale del lavoro</b> <b>Progetto: 4.1.1 Nuovi approcci e nuovi strumenti</b> <b>Progetto: 4.1.2 La rete Territoriale dei Servizi per il lavoro</b> <b>Progetto: 4.1.3 Osservatorio del Mercato del lavoro</b> <b>Azione: 4.1.1.3 Rafforzamento e aggiornamento delle competenze del personale della RAS e degli Enti</b> <b>Azione: 4.1.2.1. Potenziamento della Rete dei Servizi per il lavoro</b>
<b>Missione</b>	<b>15 - Politiche per il lavoro e la formazione professionale</b>
<b>Programma</b>	<b>01 - Servizi per lo sviluppo del Mercato del lavoro</b>
<b>Ob strategico RAS</b>	<b>Implementare la rete territoriale dei Servizi per l'impiego</b> <b>Osservatorio del Mercato del lavoro</b>

Il Programma nazionale per la Garanzia di occupabilità dei lavoratori (GOL) è stato approvato nel quadro del Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR), missione M5, componente C1, tipologia "riforma", intervento "1.1 Politiche attive del lavoro e formazione".

La strategia nazionale viene attuata a livello regionale attraverso il Piano attuativo regionale (PAR) per la Regione Autonoma della Sardegna, approvato dalla giunta Regionale con la [Delibera del 19 maggio 2022, n. 17/33](#),

*"Il Piano di attuazione del Programma GOL si inserisce ed integra l'attuale quadro delle politiche attive della Regione Sardegna, che esercita il ruolo di indirizzo politico e programmazione in materia di politiche per il lavoro e governa il sistema regionale dei servizi garantito dai soggetti pubblici e privati che svolgono i loro compiti in modo integrato e coordinato (L.R. 9/2016 "Disciplina dei servizi e delle politiche per il lavoro").*

*La governance regionale su lavoro, formazione e inclusione sociale è il risultato dell'azione congiunta dell'Assessorato al lavoro, formazione professionale, cooperazione e sicurezza sociale e dell'ASPAL (Agenzia sarda per le politiche attive del lavoro), organismo tecnico della Regione deputato all'erogazione dei servizi per il lavoro.*

*Nell'ambito della cornice normativa sopra richiamata, il Programma GOL consente alla Regione Sardegna di sviluppare la sua azione in maniera più incisiva e in coerenza con gli indirizzi strategici europei e nazionali e con il Programma regionale di sviluppo 2020-2024. Il Piano di attuazione regionale della Sardegna, in linea ed in complementarità con le risorse assegnate dal Piano di potenziamento dei CPI, si propone di:*

- *promuovere l'occupazione, l'attivazione al lavoro e l'occupabilità e potenziare il sistema di incontro fra domanda e offerta di lavoro;*
- *garantire la presa in carico dei beneficiari e prevedere misure specifiche e personalizzate per il loro inserimento lavorativo con particolare attenzione nei confronti delle persone più fragili;*



- *rafforzare le competenze degli operatori dei CPI, attraverso una formazione mirata e continua;*
- *accrescere la capacità di collocamento e l'efficienza complessiva dei Centri per l'impiego;*
- *garantire il rispetto dei Livelli essenziali delle prestazioni (LEP) in modo uniforme sul territorio;*
- *sviluppare ulteriormente i sistemi informativi ed orientare le prassi gestionali verso la digitalizzazione dei procedimenti e dei servizi.*<sup>7</sup>

La realizzazione del Piano Attuativo Regionale del programma GOL rappresenta una vera e propria opportunità per rendere più proattivo e rispondente il sistema dei servizi e le politiche del lavoro e il sistema della formazione in Sardegna.

L'impostazione del PAR GOL si basa

- sulla collaborazione tra il sistema pubblico e privato dei servizi per l'impiego e formativi,
- sull'integrazione tra servizi socio-assistenziali e lavorativi sul territorio
- sullo sviluppo e sulla gestione di reti territoriali che comprendono gli attori che intervengono nella complessa definizione dei percorsi individuati
- sulla presa in carico individualizzata della persona e sulla capacità del servizio di saper costruire un percorso specifico che sia in grado di valorizzare il potenziale di occupabilità anche inespresso.

Obiettivi del PAR GOL sono:

- incrementare e potenziare i servizi per raggiungere un numero più ampio di destinatari anche rispetto al target minimo previsto dal programma
- rafforzare il rapporto con l'utenza dei servizi per l'impiego, andando a recuperare anche gli utenti più difficili o scoraggiati
- rafforzare il rapporto con il contesto imprenditoriale locale.

Il PAR GOL, per il raggiungimento di obiettivi di risultato che sono parametrati a livello nazionale necessita, per le attività in capo ad ASPAL, di una forte definizione di standard di processi e procedure per consentire l'omogeneità nell'erogazione dei servizi e il mantenimento dei livelli di qualità richiesti dalla riforma GOL.

Il terzo elemento, complementare ai precedenti, su cui l'azione di ASPAL dovrà concentrarsi è lo sviluppo delle reti territoriali con i soggetti pubblici e privati necessari per la realizzazione degli obiettivi del Piano di attuazione regionale.

Di seguito la sintesi degli Obiettivi gestionali operativi afferenti all'Obiettivo direzionale, suddivisi per ambiti di intervento.

---

<sup>7</sup> Programma Nazionale per la Garanzia di Occupabilità dei Lavoratori - GOL PIANO ATTUATIVO REGIONALE – Regione Autonoma della Sardegna – pag. 6



## AMBITO D'INTERVENTO

### DEFINIRE GLI STANDARD E LE PROCEDURE

#### OBIETTIVI GESTIONALI OPERATIVI

**Codice PIAO 2023 – 15.01.01.01**

**Erogare i servizi dei Percorsi GOL a favore degli utenti presi in carico attraverso la sottoscrizione del patto di servizio nel 2022.**

#### Descrizione

Nel corso del 2022 il Servizio ha preso in carico circa il doppio degli utenti assegnati dagli obiettivi nazionali e nel corso del 2023 procederà all'avvio nell'erogazione delle misure previste dai vari percorsi. Per poter programmare l'avvio della fase due del Programma GOL identificando i criteri di priorità, le modalità di convocazione e di gestione dell'utenza presa in carico nel 2022 dai Cpi, si rende necessario definire le nuove funzionalità disponibili a sistema, aggiornare le linee guida per la trattazione degli utenti ed erogare le misure

#### Risultati attesi dell'attività

Gli operatori del CPI erogano correttamente i LEP della fase II di GOL secondo le modalità stabilite dal servizio e definite all'interno delle Linee guida.

Le nuove funzionalità per l'erogazione dei servizi GOL vengono rilasciate a sistema. In particolare dovranno essere messe a sistema.

Servizio di accoglienza per la convocazione dei cittadini "raggiunti" e relativo tracciamento nella sezione 6 della SAP della Politica A01.

Servizi online per l'assegnazione del cittadino al Soggetto realizzatore Pubblico/Privato.

Servizio di Orientamento Specialistico per consentire l'Avvio del PAI (Politica A06) e l'analisi delle competenze (Politica A03).

Associazione del cittadino ai corsi e-learning su competenze digitali (Value chain) nell'ambito dell'erogazione del servizio di Orientamento Specialistico.

Presa visione del PAI da parte del cittadino nella propria area privata del portale SardegnaLavoro.

#### Proiezione risultati dell'attività per il 2024

Nel corso del 2024, si avvierà l'erogazione delle ulteriori misure del Programma

#### Proiezione risultati dell'attività per il 2025

Tutti i servizi previsti dal Programma sono erogati in tutti i CPI della Sardegna

Servizio Coordinamento dei servizi territoriali e Governance

Responsabile Direttore di Servizio

Data inizio pianificata 01/04/2023

Data fine pianificata 31/12/2023

Valutazione SI

Peso 25%

Indicatori di misurazione

TITOLO	REGOLA DI CALCOLO	FORMULA	BASELINE DI RIFERIMENTO	TARGET	FONTE
Tasso di erogazione misure	% in crescita	Nr misure orientamento erogate su Nr n. utenti con patto convocati	0	100%	SIL

**Codice PIAO 2023 – 15.01.01.02**



## Progettazione e sviluppo di un modello gestionale per la presa in carico dei cittadini del Percorso 4 “Lavoro e inclusione” del Programma GOL

### Descrizione

sviluppare un modello gestionale che sia di supporto metodologico agli operatori dei CPI incaricati della presa in carico dei cittadini afferenti al Percorso 4. Il modello dovrà considerarsi a carattere regionale da adattare, se necessario, alle effettive possibilità ed esigenze dei singoli CPI, delle necessità e caratteristiche dei singoli utenti e delle particolari normative di riferimento quali ad esempio quella sul collocamento mirato.

### Risultati attesi dell'attività

Definizione di un modello gestionale di presa in carico uniforme per i beneficiari del Percorso 4 del PAR GOL in tutti i CPI della Sardegna, caratterizzato da procedure snelle e flessibili funzionali alle esigenze e caratteristiche degli utenti svantaggiati/fragili.

### Proiezione risultati dell'attività per il 2024

Implementazione e adeguamento del modello del Percorso 4 del PAR GOL in base al monitoraggio sulle prese in carico effettuate nei CPI.

### Proiezione risultati dell'attività per il 2025

Standardizzazione del modello gestionale di presa in carico integrata degli utenti svantaggiati/fragili.

Servizio Politiche a favore di soggetti a rischio di esclusione

Responsabile Direttore di Servizio

Data inizio pianificata 01/04/2023

Valutazione SI

Data fine pianificata 31/12/2023

Peso 25%

Indicatori di misurazione

TITOLO	REGOLA DI CALCOLO	FORMULA	BASELINE DI RIFERIMENTO	TARGET	FONTE
Nota operativa ai CPI di approvazione del modello gestionale per la presa in carico dei cittadini del Percorso 4	ON/OFF	Rilascio nota operativa	Piano di attuazione regionale Programma GOL	ON	ASPAL



**AMBITO D'INTERVENTO**  
**SVILUPPARE LE RETI TERRITORIALI**  
**OBIETTIVI GESTIONALI OPERATIVI**

**Codice PIAO 2023 – 15.01.01.03**

**Sviluppare le reti di collaborazione territoriale**

**Descrizione**

Nel PAR GOL Sardegna si individua la direttrice di sviluppo dell'azione regionale, e si dà impulso per un ulteriore consolidamento del raccordo con il tessuto produttivo, un'ulteriore stabilizzazione della rete territoriale dei servizi (con la cooperazione tra sistema pubblico e privato) e si auspica una connessione sempre più stretta tra la rete dei servizi socioassistenziali e la rete dei servizi per il lavoro oltre che il forte coinvolgimento degli operatori economici del territorio.

per soddisfare le esigenze di prossimità ed accessibilità dei servizi, ASPAL intende sperimentare e attuare, nel corso del triennio 2023 – 2025, un nuovo approccio con il territorio, promuovendo un modello di cooperazione con gli enti territoriali e con il sistema delle imprese che preveda una maggiore territorializzazione della propria offerta di servizi e di assistenza tecnica per i cittadini e per le imprese, in linea con l'impostazione concettuale del PRS 2020-2024 di una Regione maggiormente vicina ai cittadini

**Risultati attesi dell'attività**

Stipula di 3 accordi con amministrazioni comunali e/o sovracomunali che implementino l'offerta di servizi e assistenza di ASPAL, in particolare nei territori geograficamente meno collegati alle sue sedi.

Avvio, in via sperimentale, del servizio ASPAL almeno in un territorio oggetto di accordo.

**Proiezione risultati dell'attività per il 2024**

Avvio dei servizi ASPAL in tutti i territori oggetto di accordi stipulati nel 2023.

Valutazione ed eventuale rimodulazione dei servizi erogati da ASPAL.

Stipula di eventuali ulteriori accordi interistituzionali a copertura di altri territori disagiati rispetto all'offerta CPI ASPAL.

**Proiezione risultati dell'attività per il 2025**

Avvio dei servizi ASPAL in tutti i territori oggetto di accordi stipulati nel 2024.

Valutazione ed eventuale rimodulazione dei servizi erogati da ASPAL.

Stipula di eventuali ulteriori accordi interistituzionali a copertura di altri territori disagiati rispetto all'offerta CPI ASPAL.

Direzione Generale

Responsabile Direttore Generale

Data inizio pianificata 01/07/2022

Valutazione SI

Data fine pianificata 31/12/2022

Peso 10 %

Indicatori di misurazione

TITOLO	REGOLA DI CALCOLO	FORMULA	BASELINE DI RIFERIMENTO	TARGET	FONTE
Accordo interistituzionale	Volume in crescita	Stipula dell'Accordo interistituzionale	0	3	ASPAL Protocollo
Avvio della sperimentazione	ON/OFF	Comunicazione alla DG dell'avvio dei servizi territorializzati	0	ON	ASPAL Protocollo



Codice PIAO 2023 – 15.01.01.04

### Predisposizione degli interventi dell'OML in occasione degli eventi territoriali dei Job Day

#### Descrizione

Raccolta delle informazioni sui contesti territoriali di riferimento dei singoli Job Day, analisi ed elaborazione dei dati, delle dashboard e delle presentazioni, con annessa restituzione in occasione dei sei eventi territoriali.

#### Risultati attesi dell'attività

Sei presentazioni in powerpoint e una dashboard navigabile coi dati sul mercato del lavoro: al livello di ogni ambito di riferimento dei Job Day.

#### Proiezione risultati dell'attività per il 2024

Raccolta delle informazioni sui contesti territoriali di riferimento dei singoli Job Day, analisi ed elaborazione dei dati, delle dashboard e delle presentazioni, con annessa restituzione in occasione degli eventi territoriali.

#### Proiezione risultati dell'attività per il 2025

Raccolta delle informazioni sui contesti territoriali di riferimento dei singoli Job Day, analisi ed elaborazione dei dati, delle dashboard e delle presentazioni, con annessa restituzione in occasione degli eventi territoriali.

Direzione Generale – Osservatorio del mercato del lavoro

Responsabile Direttore Generale

Data inizio pianificata 01/01/2023

Data fine pianificata 31/03/2023

Valutazione SI

Peso 10 %

Indicatori di misurazione

TITOLO	REGOLA DI CALCOLO	FORMULA	BASELINE DI RIFERIMENTO	TARGET	FONTE
Presentazioni e dashboard	ON/OFF	Invio presentazioni e dashboard alla DG	0	ON	Mail DG

Codice PIAO 2023 – 15.01.01.05

### Predisposizione di dashboard per agevolare il lavoro dei CPI

#### Descrizione

Costruzione di tre dashboard che agevolano gli operatori che lavorano nei CPI perché consentono loro di avere dati aggiornati sul mercato del lavoro e sui servizi offerti (anche per le profilazioni qualitative di GOL):

- Cittadini utenti dei CPI suddivisi per Stato occupazionale e Stato DID;
- Utenti profilati, con patto per percorso GOL assegnato e relativi servizi offerti (Gol o meno);
- Occupati (fonte SIL) per comune, provincia e regione con le caratteristiche di genere, età, tipologia contrattuale e settori di attività.

Nello specifico tali dashboard sono finalizzate anche a dotare gli operatori dei CPI di strumenti adeguati per dare risposta autonomamente alle varie richieste di dati che pervengono dall'esterno dai vari stakeholder locali.

#### Risultati attesi dell'attività

Tre dashboard di tableau con aggiornamento al 31/12/2022 messe a disposizione degli operatori dei CPI e l'aggiornamento trimestrale.

#### Proiezione risultati dell'attività per il 2024

Aggiornamento dei dati delle dashboard con cadenza trimestrale



## Proiezione risultati dell'attività per il 2025

Aggiornamento dei dati delle *dashboard* con cadenza trimestrale

Direzione Generale – Osservatorio del mercato del lavoro

Responsabile Direttore Generale

Data inizio pianificata 01/04/2023

Data fine pianificata 31/12/2023

Valutazione SI

Peso 5 %

Indicatori di misurazione

TITOLO	REGOLA DI CALCOLO	FORMULA	BASELINE DI RIFERIMENTO	TARGET	FONTI
Invio link di accesso alle dashboard	ON/OFF	Invio link di accesso alla DG	0	ON	Mail DG

**Codice PIAO 2023 – 15.01.01.06**

**Comunicare i servizi ASPAL sul territorio.**

### Descrizione

Con la Deliberazione n. 3/27 del 27.01.2023 la Giunta regionale ha rappresentato il programma degli eventi territoriali denominati "Job Day Sardegna 2023", la cui organizzazione è stata affidata ad ASPAL e le cui attività erano previste nella Delib.G.R. n. 26/9 del 11.8.2022.

Gli obiettivi prioritari degli eventi sono:

- offrire l'opportunità, a chi offre un lavoro e a chi lo cerca, di potersi conoscere e di iniziare una valida collaborazione;
- supportare le persone nel percorso di scoperta delle proprie attitudini, competenze e motivazioni;
- fornire strumenti utili ad una ricerca di lavoro che abbia risultati concreti;
- presentare l'offerta formativa attiva nel territorio.

Il Servizio intende contribuire, per quanto di competenza al raggiungimento dei primi tre obiettivi e, attraverso la propria attività, mira alla costruzione di strumenti di orientamento di gruppo che possano essere utilizzati come strumenti di divulgazione dei servizi ASPAL durante gli eventi, attraverso la realizzazione di attività seminariali e laboratoriali.

Si intende inoltre monitorare la sperimentazione e apportare ed attuare eventuali misure correttive da apportare al modello.

### Risultati attesi dell'attività

Gli operatori coinvolti nell'erogazione dei seminari e laboratori durante i JobDay territoriali dispongono di materiali di supporto adeguati e validati

I cittadini e le imprese sono informati sulle attività di ASPAL attraverso la partecipazione agli eventi territoriali.

## Proiezione risultati dell'attività per il 2024

I materiali costituiscono il format standard di erogazione sei seminari e dei laboratori

## Proiezione risultati dell'attività per il 2025

L'attività di orientamento di gruppo è erogata in maniera uniforme su tutto il territorio

Servizio Coordinamento dei servizi territoriali e *Governance*

Responsabile Direttore di Servizio

Data inizio pianificata 01/01/2023

Data fine pianificata 31/12/2023

Valutazione SI

Peso 25%



#### Indicatori di misurazione

TITOLO	REGOLA DI CALCOLO	FORMULA	BASELINE DI RIFERIMENTO	TARGET	FONTE
Elaborazione format	ON/OFF	Rilascio slides	0	ON	ASPAL Protocollo
Modello di erogazione dei seminari e laboratori	ON/OFF	Rilascio nota operativa	0	ON	ASPAL Protocollo



**OBIETTIVO DI VALORE PUBBLICO  
MIGLIORARE LA VIVACITÀ DEL MERCATO DEL LAVORO**

**OBIETTIVO DIREZIONALE  
REALIZZARE AZIONI DI PREVENZIONE E DI CONTRASTO AL MISMATCH**

Codice PIAO 2022 – 15.01.02

VALUTAZIONE SI

PESO ODR 20%

Strategia di riferimento

<b>Strategia PRS/DEFR</b>	<b>Identità 4.1 L'identità professionale del lavoro</b> <b>Progetto: 4.1.1 Nuovi approcci e nuovi strumenti</b> <b>Progetto: 4.1.2 La rete Territoriale dei Servizi per il lavoro</b> <b>Progetto: 4.1.3 Osservatorio del Mercato del Lavoro</b> <b>Azioni_ 4.1.2.1. Potenziamento della Rete dei Servizi per il Lavoro</b>
<b>Missione</b>	<b>15 - Politiche per il lavoro e la formazione professionale</b>
<b>Programma</b>	<b>01- Servizi per lo sviluppo del Mercato del Lavoro</b>
<b>Ob strategico RAS</b>	<b>Implementare la rete territoriale dei Servizi per l'impiego Osservatorio del Mercato del Lavoro</b>

Le difficoltà di incontro tra domanda ed offerta di lavoro sono collegate in particolar modo con un'asimmetria crescente sul piano delle competenze, sul piano geografico (*mismatch* territoriale), oltre che su altri fattori macro e micro.

Per un contrasto efficace al *mismatch* sono necessarie azioni di personalizzazione del *matching* sulla base di specifiche esigenze settoriali, territoriali, professionali o aziendali.

L'obiettivo per ASPAL è, in questo ambito, duplice: fornire un servizio di supporto qualificato alle aziende interessate da particolari difficoltà nel reclutamento delle posizioni vacanti e offrire ai disoccupati, inoccupati ecc. la possibilità di entrare in contatto con opportunità di lavoro in linea con il proprio profilo professionale.

La promozione di azioni di prevenzione del *mismatch* per favorire un *matching* personalizzato, vede ASPAL impegnata anche nella costruzione di un sistema di rilevazione strutturale del bisogno occupazionale e formativo del territorio che si deve integrare con azioni di vero e proprio marketing territoriale previste anche nell'attuazione del PAR GOL.

Gli ambiti d'intervento all'interno dei quali si sviluppano le attività di ASPAL per il 2023 sono riconducibili alla rilevazione del fabbisogno occupazionale e formativo dei territori e al sostegno dello sviluppo di politiche integrate attraverso la partecipazione.



## AMBITO D'INTERVENTO

### RILEVARE IL FABBISOGNO OCCUPAZIONALE E FORMATIVO DEI TERRITORI

#### OBIETTIVI GESTIONALI OPERATIVI

Codice PIAO 2023 – 01.15.02.01

#### Realizzazione di una metodologia di previsione dell'andamento occupazionale (Occupational Barometer)

##### Descrizione

Adattare la metodologia dell'Occupational Barometer, uno strumento di previsione di breve termine sull'andamento del mercato del lavoro dal punto di vista delle professioni, al contesto della Regione Sardegna finalizzato a:

- ridurre il mismatch tra domanda e offerta di skills
- migliorare la programmazione dei corsi di leFP
- promuovere la mobilità lavorativa
- promuovere la collaborazione tra i soggetti che operano nel mercato del lavoro sia pubblici che privati.

Per un approfondimento delle caratteristiche dell'Occupational Barometer si rimanda allo studio intitolato "Il fabbisogno occupazionale e di competenze in Sardegna - Verso la definizione di un sistema di rilevazione e previsione regionale", realizzato nell'ambito degli Obiettivi dell'OML per l'anno 2022.

##### Risultati attesi dell'attività

Realizzazione di un documento metodologico che fornisca tutte le indicazioni operative utili per replicare l'Occupational Barometer a livello regionale.

Direzione Generale – Osservatorio del mercato del lavoro

Responsabile Direttore Generale

Data inizio pianificata 01/04/2023

Data fine pianificata 31/12/2023

Valutazione SI

Peso 5 %

Indicatori di misurazione

TITOLO	REGOLA DI CALCOLO	FORMULA	BASELINE DI RIFERIMENTO	TARGET	FONTE
Metodologia di realizzazione dell' <i>Occupational Barometer</i> in Sardegna	ON/OFF	Invio documento metodologico alla DG	0	ON	Email DG

Codice PIAO 2022 – 01.15.02.02

#### Sperimentare azioni per lo sviluppo del Sistema Formativo per il Settore della Nautica in Sardegna.

##### Descrizione

In relazione allo studio di fattibilità denominato Progetto Strategico di Sviluppo del Sistema Formativo per il Settore della Nautica in Sardegna, realizzato nell'ambito delle attività del progetto MARE, sono stati rilevati i fabbisogni formativi del comparto e abbozzate alcune proposte organizzative per la strutturazione di un



sistema integrato per le politiche attive del settore, attraverso sperimentazioni di un modello di academy aziendale.

L'obiettivo punta a mantenere attivo il partenariato regionale e internazionale con gli attori più rilevanti per lo sviluppo di azioni formative e delle politiche attive nel comparto della nautica in Sardegna, attraverso la presentazione di proposte progettuali, organizzazione di incontri e predisposizione di piani e avvisi. Per arrivare a definire il modello di Academy aziendale sulla nautica, riprendendo la metodologia già utilizzata dallo Studio di fattibilità sviluppato nell'ambito del progetto M.A.R.E. potranno essere implementate attività quali:

- ricerca e analisi desk;
- mappatura di modelli organizzativi di Academy già esistenti sul territorio nazionale e/o internazionale (anche su altri comparti);
- visite di studio dei modelli più performanti di Academy aziendali per identificare eventuali elementi di replicabilità nel contesto territoriale sardo.

#### Risultati attesi dell'attività

Realizzazione di un evento di restituzione dello studio di fattibilità con gli attori coinvolti nella fase di ascolto.  
Definizione di un modello di Academy nel settore della nautica.  
Predisposizione di un Avviso pubblico per la sperimentazione del modello di Academy.

#### Proiezione risultati dell'attività per il 2024

Progettazione comune sull'ambito di intervento e rafforzamento del partenariato settoriale

#### Proiezione risultati dell'attività per il 2025

Realizzazione di strutture/piani di intervento coerenti ai fabbisogni del comparto e aggiornamento continuo

Servizio Progetti su base regionale e comunitaria

Responsabile Direttore di Servizio

Data inizio pianificata 01/01/2023

Valutazione SI

Data fine pianificata 31/12/2023

Peso 33,33%

Indicatori di misurazione

TITOLO	REGOLA DI CALCOLO	FORMULA	BASELINE DI RIFERIMENTO	TARGET	FONTE
Presentazione studio di fattibilità	ON/OFF	Realizzazione Evento	Studio di fattibilità	ON	Programma evento/Rilevazioni e dati partecipazione
Definizione di un modello di Academy nel settore nautica	ON/OFF	Elaborato/documento modello Academy	0	ON	ASPAL Protocollo
Predisposizione avviso pubblico per la realizzazione dell'Academy	ON/OFF	Determinazione approvazione avviso		ON	ASPAL Protocollo



Codice PIAO 2022 – 01.15.02.04

## Coordinare la progettazione, l'organizzazione e la realizzazione dei Job Day Sardegna 2023.

### Descrizione

La Giunta Regionale con Deliberazione n. 26/9 dell'11.08.2022 ha disposto "di indire il ciclo di eventi denominato "Sardegna LavORA – Storie, valori, confronti e prospettive" che prevedeva l'organizzazione di Job day territoriali da tenersi in tutto il territorio regionale.

Nella stessa DGR la Giunta regionale evidenziava in merito all'impianto dei Job Day territoriali "la loro importanza quale misura di contrasto alle forme di mismatch a livello locale, finalizzata a rendere sempre più efficace, capillare e incisiva l'azione di sviluppo dei territori, anche a seguito delle importanti difficoltà economiche generate dallo stato di emergenza generato dalla pandemia Covid-19 e dagli effetti dell'evoluzione del contesto internazionale."

Facendo proprio il mandato dell'esecutivo regionale ASPAL ha organizzato, in partenariato con l'Assessorato del lavoro, i Job Day Sardegna 2023 come un ciclo di eventi che hanno come obiettivi prioritari offrire l'opportunità a chi offre un lavoro e a chi lo cerca di potersi incontrare, conoscersi e iniziare una valida collaborazione, supportare le persone nel percorso di scoperta delle proprie attitudini, competenze e delle proprie motivazioni, fornire strumenti utili ad una ricerca di lavoro che abbia risultati concreti e presentare l'offerta formativa attiva nel territorio.

La manifestazione si svolge lungo l'arco di un'intera giornata e viene proposta nelle sedi più importanti e raggiungibili di sei ambiti territoriali più vasti, secondo la seguente programmazione:

Sassari	2 febbraio
Olbia	14 febbraio
Nuoro	28 febbraio
Oristano	7 marzo
Tortolì	16 marzo
Cagliari	30/31 marzo

L'obiettivo gestionale mira a portare a termine gli eventi come da programma definito nella DGR 3/27 DEL 27.01.2023. In questo senso la Direzione Generale ASPAL ha assunto il coordinamento scientifico, progettuale e organizzativo degli eventi, mettendo in campo tutte le risorse umane e finanziarie necessarie per l'attuazione degli eventi, finalizzati al conseguimento ottimale degli obiettivi.

### Risultati attesi dell'attività

Progettazione e coordinamento della realizzazione dei Job Day Sardegna 2023 secondo il programma definito dalla DGR 3/27 DEL 27.01.2023.

### Proiezione risultati dell'attività per il 2024

Messa a regime delle attività della DG nell'ambito delle manifestazioni Job Day Sardegna.

### Proiezione risultati dell'attività per il 2025

Messa a sistema delle manifestazioni Job Day Sardegna nell'ambito delle attività ordinarie dell'ASPAL.

Direzione Generale

Responsabile Direttore Generale

Data inizio pianificata 01/01/2023

Valutazione SI

Data fine pianificata 30/06/2023

Peso 30 %

Indicatori di misurazione

TITOLO	REGOLA DI CALCOLO	FORMULA	BASELINE DI RIFERIMENTO	TARGET	FONTI
Realizzazione eventi Job Day Sardegna	ON/OFF	Cerimonia di apertura degli eventi	0	ON	Pagine social degli eventi

## AMBITO D'INTERVENTO



## SOSTENERE LO SVILUPPO DI POLITICHE INTEGRATE ATTRAVERSO LA PARTECIPAZIONE

### OBIETTIVI GESTIONALI OPERATIVI

Codice PIAO 2022 – 01.15.02.05

**Definire una sinergia tra i settori cittadini, imprese e PA attraverso il potenziamento della funzione di Incontro domanda e offerta all'interno dei Centri per l'impiego**

#### Descrizione

Attraverso questo obiettivo pluriennale ASPAL mira a costruire un flusso informativo tra i settori PA, cittadino e imprese che si sviluppa a partire dal *dataset* informativo a disposizione del settore dei servizi alle PA in materia di avviamento a selezione. Tale patrimonio è generato dalla autonoma candidatura dei cittadini (attraverso il portale [www.sardegna.gov.it](http://www.sardegna.gov.it)) alle procedure selettive bandite da ASPAL e contenente un patrimonio di dati ed informazioni che potrebbero essere valorizzate per massimizzare l'efficacia della presa in carico del cittadino sia sotto il profilo della sua immediata occupabilità (candidatura alle selezioni) sia ai fini della costruzione del percorso professionale e formativo (attraverso l'orientamento e l'inserimento all'interno del programma GOL) in vista del successivo inserimento nel mercato del lavoro.

Per realizzare questo obiettivo nel corso del 2023 si intende:

- costruire un nuovo e più efficace flusso informativo tra i settori PA e Cittadino e Imprese
- attuare la sperimentazione del nuovo flusso di erogazione del servizio partendo dai cittadini che abbiano presentato domanda di partecipazione alle selezioni dando priorità ai percettori di ammortizzatori sociali.

#### Risultati attesi dell'attività

I risultati attesi nel 2023 possono essere sintetizzati in:

- il nuovo flusso informativo tra i settori PA e Cittadino e Imprese è stato definito e migliorato
- il nuovo flusso di erogazione del servizio è sperimentato dando priorità ai percettori di ammortizzatori sociali
- i cittadini che presentano candidatura sono presi in carico attraverso un percorso di accompagnamento rafforzato
- i cittadini percettori vengono candidati alle *vacancies*.

#### Proiezione risultati dell'attività per il 2024

la funzione di incontro domanda offerta viene rafforzata con l'individuazione di operatori dedicati e la definizione delle attività concernenti il servizio.

#### Proiezione risultati dell'attività per il 2025

Gli esiti delle sperimentazioni confluiscono in una proposta di intervento del Governo regionale in materia di servizi per il lavoro rivolto ai cittadini sardi.

Coordinamento dei servizi territoriali e Governance

Responsabile Direttore di Servizio

Data inizio pianificata 01/04/2023

Valutazione NO

Data fine pianificata 31/12/2023

Peso 0%

Indicatori di misurazione

TITOLO	REGOLA DI CALCOLO	FORMULA	BASELINE DI RIFERIMENTO	TARGET	FONTI
Note operative per la verifica delle candidature, presa in carico e accompagnamento	ON/OFF	Rilascio note operative entro luglio 2023	nessuna	ON	ASPAL Protocollo



TITOLO	REGOLA DI CALCOLO	FORMULA	BASELINE DI RIFERIMENTO	TARGET	Fonte
Volume di verifica delle candidature PA	Numero in crescita	Numero candidature PA verificate	nessuna	1000	SIL Report candidature PA 2022
Indice Prese in carico rafforzate	Rapporto percentuale	numero percorsi di accompagnamento attivati/ numero cittadini verificati	nessuna	10%	SIL

Codice PIAO 2022 – 01.15.02.06

### Rafforzare il ruolo internazionale di ASPAL attraverso la definizione una strategia unitaria per l'internazionalizzazione

#### Descrizione

Il presente OGO mira al rafforzamento del ruolo internazionale di ASPAL attraverso:

- la predisposizione di un Piano per l'internazionalizzazione volto alla definizione di strategie di breve, medio e lungo periodo;
- il rafforzamento delle reti relazionali di ASPAL a livello europeo e internazionale con l'ampliamento dei partenariati tematici e la definizione di nuovi ambiti di intervento;
- la sistematizzazione delle attività svolte nell'ambito del progetto COMPASS e del progetto AEM con lo sviluppo di strumenti operativi per presentazione di dossier di candidatura sulla programmazione 2021-2027
- implementazione delle strategie per la presentazione di candidature progettuali al fine di migliorare i servizi erogati, rafforzare il mercato del lavoro territoriale e supportare la crescita internazionale del capitale umano a disposizione dell'Agenzia.

#### Risultati attesi dell'attività

I risultati attesi nel 2023 possono essere sintetizzati in:

- Strategia unitaria per l'internazionalizzazione definita e condivisa con tutta l'organizzazione dell'Agenzia.
- Reti relazionali internazionali ampliate e rafforzate
- Progetti AEM e COMPASS capitalizzati
- Dossier di candidatura progettuali presentati nell'ambito della programmazione 2021-2027 a gestione diretta e indiretta per il miglioramento dei servizi, il rafforzamento del mercato del lavoro territoriale e l'empowerment del capitale umano di ASPAL.

#### Proiezione risultati dell'attività per il 2024

- Strategia unitaria per l'internazionalizzazione aggiornata e implementata
- Reti relazionali internazionali ampliate e rafforzate
- Dossier di candidatura progettuali presentati nell'ambito della programmazione 2021-2027 a gestione diretta e indiretta per il miglioramento dei servizi erogati, il rafforzamento del mercato del lavoro territoriale e l'empowerment del capitale umano di ASPAL

Servizio Progetti su base regionale e comunitaria

Responsabile Direttore di Servizio

Data inizio pianificata 01/01/2023

Valutazione SI

Data fine pianificata 31/12/2023

Peso 33,33 %



#### Indicatori di misurazione

TITOLO	REGOLA DI CALCOLO	FORMULA	BASELINE DI RIFERIMENTO	TARGET	FONTE
Piano Strategico per internazionalizzazioni di ASPAL	ON/OFF	Determina di approvazione Piano	0	ON	ASPAL Protocollo
Eventi reti di partenariato internazionali	Volume in crescita	Numero eventi realizzati	0	2	ASPAL Protocollo
Dossier di candidatura presentati	Volume in crescita	Numero dossier di candidatura presentati	0	1	ASPAL Protocollo

Codice PIAO 2022 – 01.15.02.07

#### Gestione attività di comunicazione Job Day Sardegna 2023

##### Descrizione

L'obiettivo mira a diffondere, comunicare e promuovere i sei eventi itineranti previsti nel progetto del Job Day Sardegna 2023. In particolare si prevede la realizzazione di un documento ad hoc che sarà il punto di riferimento per i fornitori esterni che dovranno sia elaborare un Piano di Comunicazione sia implementarlo attraverso una campagna su mezzi tradizionali e digitali. Attraverso delle attività di comunicazione mirata e integrata si darà un rilevante valore aggiunto ai programmi previsti per gli eventi e - soprattutto - si incentiverà la partecipazione ai diretti interessati, cioè cittadini e imprese. La scelta di impegnarsi sia sul fronte tradizionale che su quello *digital* è dovuta alla necessità di raggiungere un pubblico di riferimento più ampio possibile e allo stesso tempo, di rivolgersi ai singoli segmenti individuati, attraverso il linguaggio e lo stile più consoni in base al media utilizzato.

L'obiettivo è anche quello di coinvolgere in maniera attiva un'ampia platea di *stakeholder* e addetti ai lavori che influiranno sicuramente sulla buona riuscita dell'evento e che rafforzeranno l'immagine dell'ASPAL divenendo degli ambasciatori importanti dei progetti in essere nell'ente e allo stesso tempo consentiranno di creare e ampliare le reti sul territorio, determinanti per la riduzione del *mismatch*.

Altro elemento da sottolineare è che una campagna comunicativa di questo tipo supporterà il personale dei CPI nel coinvolgere gli utenti di riferimento, migliorando quindi anche le loro performance all'interno degli uffici.

##### Risultati attesi dell'attività

Realizzazione e implementazione del Piano di Comunicazione e della Campagna.

Valutazione dei risultati.

Direzione Generale

Responsabile Direttore Generale

Data inizio pianificata 01/01/2023

Valutazione SI

Data fine pianificata 30/04/2023

Peso 15 %

#### Indicatori di misurazione

TITOLO	REGOLA DI CALCOLO	FORMULA	BASELINE DI RIFERIMENTO	TARGET	FONTE
Cartelloni e locandine	ON/OFF	Numero di cartelloni e locandine affissi	Piano di comunicazione Job Day Sardegna	4.100	Relazione DEC fornitura



Spot radio e tv messi in onda	ON/OFF	Numero di spot radio e tv messi in onda messi in onda	Piano di comunicazione Job Day Sardegna	700	Relazione DEC fornitura
Utenti raggiunti con l'attività di comunicazione per i job day	Percentuale in crescita	Followers canali social ASPAL post job day/ Followers canali social ASPAL ante job day	Piano di comunicazione Job Day Sardegna	Facebook: + 4% Instagram: + 10% LinkedIn: + 7%	Piattaforme social ASPAL



## OBIETTIVO DI VALORE PUBBLICO

### SVILUPPARE LA RESPONSABILITÀ VERSO IL CONTESTO TERRITORIALE

#### OBIETTIVO DIREZIONALE

#### PERSEGUIRE UN MIGLIORAMENTO CONTINUO NELL'ORGANIZZAZIONE E NEI PROCESSI DI ASPAL

Codice PIAO 2022 – 01.12.01

VALUTAZIONE SI

PESO ODR 15%

Strategia di riferimento

<b>Strategia PRS/DEFR</b>	<b>Identità 1 L'identità politica-istituzionale</b> <b>Identità 4.1 L'identità professionale del lavoro</b> <b>Progetto: 1.5.1 La riforma degli Enti regionali delle Agenzie e degli istituti regionali</b> <b>Progetto: 4.1.1 Nuovi approcci e nuovi strumenti</b> <b>Azioni: 4.1.1.4 Azioni di sistema e semplificazione</b>
<b>Altra strategia</b>	<b>DGR 7/8 del 26/02/2021</b>
<b>Missione</b>	<b>01 – Servizi istituzionali, generali e di gestione</b>
<b>Programma</b>	<b>12 – Politica regionale e unitaria per i servizi istituzionali generali e di gestione</b>
<b>Ob strategico RAS</b>	<b>La riforma statutaria e il nuovo modello di Governance</b> <b>Azioni di sistema e semplificazione</b>

Sviluppare la responsabilità dell'ASPAL nei confronti del contesto territoriale regionale significa innanzitutto per l'Agenzia adeguare alle mutate richieste della temperie sociale ed economica la propria organizzazione interna sia dal punto di vista del modello organizzativo sia da quello dell'adeguamento dei propri processi.

L'*outcome* delle attività ricomprese in questi due ambiti di intervento prioritari è di un avvicinamento sempre maggiore sia operativo che fisico ai cittadini e alle imprese attraverso la generale reimpostazione dei processi che renda più agevole, semplice e diretto l'accesso ai servizi che ASPAL eroga a loro favore.

Un'Agenzia che vuole conquistare la fiducia dei cittadini e la fidelizzazione delle imprese ha il compito primario di ascoltare i bisogni reali e sapersi organizzare per soddisfarli, sempre nel rispetto delle variazioni normative e nella totale protezione della propria integrità istituzionale e operativa.

Sempre in quest'ottica, la proposta di nuovo modello di riorganizzazione, all'atto di stesura del PIAO 2023 – 2025 in fase di valutazione da parte delle istanze istituzionali competenti, già aderente ad una impostazione di spiccata territorializzazione, si deve muovere verso la sua attuazione definitiva, inglobando sempre più il concetto di *accountability* nei confronti del contesto territoriale.

Il nuovo modello organizzativo di ASPAL è concepito per rispondere sia alla necessità di attuare le riforme sia all'esigenza di migliorare quelle performance del sistema regionale del lavoro e dei centri per l'impiego, che sono misurate e valutate a livello nazionale.

Gli ambiti d'intervento all'interno dei quali si sviluppano le attività di ASPAL per il 2023 sono riconducibili a garantire l'ottimale rispondenza dei processi alle prescrizioni normative massimizzandone le finalità e a rendere operativo il nuovo modello organizzativo.



## AMBITO D'INTERVENTO

### GARANTIRE L'OTTIMALE RISPONDEZZA DEI PROCESSI ALLE PRESCRIZIONI NORMATIVE MASSIMIZZANDONE LE FINALITÀ

#### OBIETTIVI GESTIONALI OPERATIVI

Codice PIAO 2022 – 01.12.01.01

#### Pubblicazione trimestrale degli open data relativi al mercato del lavoro: dati di flusso e dati di stock

##### Descrizione

Adeguamento al D. Lgs 8/11/2021 n. 200 di Attuazione della direttiva (UE) 2019/1024 del Parlamento europeo e del Consiglio, del 20 giugno 2019, relativa all'apertura dei dati e al riutilizzo dell'informazione del settore pubblico (rifusione). Attuazione della L. R. 9/2016 art. 18 c.3.

##### Risultati attesi dell'attività

Pubblicazione trimestrale – in occasione della pubblicazione del report - degli open data relativi al mercato del lavoro in formato csv aperto con licenza CC nel rispetto della normativa.

##### Proiezione risultati dell'attività per il 2024

Aggiornamento delle pubblicazioni con cadenza trimestrale e predisposizione di schermate di agevolazione della fruizione delle informazioni (es. dashboard)

##### Proiezione risultati dell'attività per il 2025

Aggiornamento delle pubblicazioni con cadenza trimestrale e predisposizione di schermate di agevolazione della fruizione delle informazioni (es. dashboard)

Direzione Generale - Osservatorio del Mercato del Lavoro

Responsabile Direttore Generale

Data inizio pianificata 01/04/2023

Data fine pianificata 31/12/2023

Valutazione SI

Peso 5 %

Indicatori di misurazione

TITOLO	REGOLA DI CALCOLO	FORMULA	BASELINE DI RIFERIMENTO	TARGET	FONTE
Invio link di accesso ai dati pubblicati	ON/OFF	Pubblicazioni e online		ON	Mail DG

Codice PIAO 2022 – 01.12.01.02

#### Indizione e conclusione gara assicurazioni ASPAL



#### Descrizione

L'obiettivo è volto a rafforzare le coperture assicurative per ridefinire i contratti in essere e creare nuove polizze su eventi dannosi accidentali attraverso l'individuazione di compagnie assicurative che possano garantire all'ASPAL una tutela ottimale e congrua anche rispetto alla spesa.

La copertura assicurativa assumerà una formula "all-risks" e responsabilità civile patrimoniale verso terzi previa ricognizione di eventi dannosi in ASPAL negli ultimi tre anni riconducibili alle garanzie richieste.

Indizione e conclusione della fornitura dei servizi assicurativi per responsabilità civile verso terzi e prestatori di lavoro (RCT/RCO) per l'attività istituzionale dell'ASPAL ampliata con la formula all risks e responsabilità civile verso terzi (RCT) per i tirocini promossi dall'ASPAL.

#### Risultati attesi dell'attività

Determinazione di affidamento del servizio di cui all'oggetto.

#### Proiezione risultati dell'attività per il 2024

Proseguo a regime dell'esecuzione del Servizio

#### Proiezione risultati dell'attività per il

Ricognizione dei dati a consuntivo e predisposizione atti per nuovo affidamento

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

Responsabile Direttore di Servizio

Data inizio pianificata 01/02/2023

Data fine pianificata 31/12/2023

Valutazione SI

Peso 25%

#### Indicatori di misurazione

TITOLO	REGOLA DI CALCOLO	FORMULA	BASELINE DI RIFERIMENTO	TARGET	FONTE
Indizione gara telematica assicurazioni	ON/OFF	Indizione gara entro Giugno 2023	Predisposizione atti di gara	ON	ASPAL/PROTOCOLLO
Aggiudicazione Gara	ON/OFF	Aggiudicazione entro Dicembre 2023	Predisposizione atti di gara	ON	ASPAL/PROTOCOLLO

#### Codice PIAO 2022 – 01.12.01.03

#### Realizzare delle linee guida per la corretta imputazione dei dati contabili su Sistema Amministrativo Contabile (SAP)

#### Descrizione

L'obiettivo gestionale operativo permetterà di armonizzare e standardizzare l'imputazione dei dati amministrativi nel programma di gestione, per la diffusione dei degli stessi ed il loro monitoraggio e confronto con altri software.

#### Risultati attesi dell'attività

Progettazione e creazione di una legenda/manuale per la corretta imputazione dei dati contabili (SAP), al fine di standardizzare le procedure di imputazione dati e l'armonizzazione delle nomenclature per le sezioni del SAP che vengono implementate dai singoli CDR.

#### Proiezione risultati dell'attività per il 2024



Divulgazione e assistenza ai Servizi ASPAL per la corretta gestione operativa della legenda/manuale. Aggiornamento dell'elaborato in riferimento degli avvisi in corso e in fase di progettazione.

### Proiezione risultati dell'attività per il 2025

Assistenza ai Servizi ASPAL per la corretta gestione operativa della legenda/manuale. Aggiornamento dell'elaborato in riferimento agli avvisi in corso e in fase di progettazione.

Servizio Bilancio e rendicontazione  
Responsabile Direttore di Servizio  
Data inizio pianificata 01/01/2023  
Valutazione SI

Data fine pianificata 31/12/2023  
Peso 33,3%

Indicatori di misurazione

TITOLO	REGOLA DI CALCOLO	FORMULA	BASELINE DI RIFERIMENTO	TARGET	FONTE
Adozione delle linee guida da parte del Dirigente	ON/OFF	Nota di trasmissione delle linee guida da parte del Dirigente del Servizio	0	ON	ASPAL Protocollo

Codice PIAO 2022 – 01.12.01.04

**Proposta DGR per la regolamentazione delle procedure di avviamento a selezione nell'ambito del Piano straordinario triennale di assunzioni di personale presso l'Agenzia FoReSTAS (L.R. 3/2022, art. 11)**

#### Descrizione

La L.R. 3/2022, art. 11, nell'autorizzare gli impegni di spesa per l'attuazione del Piano straordinario triennale di assunzioni di personale presso l'Agenzia FoReSTAS, prevede espressamente l'applicazione della procedura speciale di cui all'art. 48, L.R. 8/2016, per l'accesso agli impieghi degli operai e dei profili per i quali non è richiesto un titolo di studio superiore a quello della scuola dell'obbligo. Al fine di dare piena attuazione al Piano straordinario di cui sopra, si rende necessario provvedere ad una regolamentazione puntuale dei parametri di selezione, nonché dei criteri e delle modalità di reclutamento delle figure interessate dalle assunzioni di cui trattasi tramite l'approvazione di una apposita DGR. Per queste ragioni ASPAL, in qualità di organismo tecnico della Regione Sardegna competente in materia di avviamenti a selezione presso la Pubblica Amministrazione, e segnatamente per le fasi di elaborazione delle graduatorie dei lavoratori da avviare a selezione, intende collaborare con il competente Assessorato del Lavoro, Formazione professionale, Cooperazione e Sicurezza sociale, nonché con gli altri attori istituzionali coinvolti nelle assunzioni straordinarie presso FoReSTAS, all'elaborazione di una proposta di regolamentazione delle procedure assunzionali in argomento, da sottoporre agli Assessori competenti per le opportune valutazioni.

#### Risultati attesi dell'attività

- Proposta di regolamentazione degli avviamenti a selezione presso l'Agenzia FoReSTAS nell'ambito del Piano straordinario triennale di assunzioni di personale ai sensi della L.R. 3/2022, art. 11, è elaborata ed è trasmessa agli organi competenti
- Modulistica dedicata è elaborata e condivisa con gli operatori dei Cpi.
- Indirizzi operativi interni per la gestione omogenea su tutto il territorio regionale delle attività sono conosciuti dagli attori coinvolti nel procedimento
- Adeguamento del Sistema Informativo del Lavoro (SIL) alle esigenze straordinarie connesse al reclutamento straordinario presso l'Agenzia FoReSTAS.



### Proiezione risultati dell'attività per il 2024

La regolamentazione elaborata è applicata alle procedure di reclutamento presso l'Agenzia FoReSTAS

### Proiezione risultati dell'attività per il 2025

Le attività di avviamento a selezione nell'ambito del Piano Straordinario di assunzioni presso l'Agenzia FoReSTAS di cui alla L.R. 3/2022, art. 11 sono concluse.

Servizio Coordinamento dei servizi territoriali e Governance

Responsabile Direttore di Servizio

Data inizio pianificata 01/01/2023

Data fine pianificata 31/12/2023

Valutazione SI

Peso 25%

Indicatori di misurazione

TITOLO	REGOLA DI CALCOLO	FORMULA	BASELINE DI RIFERIMENTO	TARGET	FONTE
Elaborazione proposta di regolamentazione	ON/OFF	Proposta di DGR	Piano straordinario assunzioni FoReSTAS	ON	Urbi/SIBEAR
Predisposizione modulistica dedicata	ON/OFF	Modulistica inviata ai CPI	Piano straordinario assunzioni FoReSTAS	ON	Urbi/SIBEAR
Elaborazione indirizzi operativi interni per l'omogeneizzazione e sul territorio regionale della gestione dell'avviamento	ON/OFF	Indirizzi operativi trasmessi	Piano straordinario assunzioni FoReSTAS	ON	Urbi/SIBEAR SIL

**Codice PIAO 2022 – 01.12.01.05**

### Gestione dei flussi documentali nel rispetto della privacy

#### Descrizione

Lo scopo dell'obiettivo è definire una gestione dei flussi documentali che sia conforme alle disposizioni in materia di privacy e che consenta quindi il rispetto della riservatezza delle comunicazioni. Si dovranno studiare le regole di visibilità dei documenti all'interno del sistema documentale, valutare l'applicabilità delle suddette regole con il sistema documentale attuale (URBI) e con quello di prossima adozione (SIBEAR). Infine si dovrà procedere all'attivazione delle regole definite.

#### Risultati attesi dell'attività

Stesura di un documento con la definizione delle regole di visibilità dei documenti da adottare nel software di gestione documentale.

### Proiezione risultati dell'attività per il 2024

Applicazione delle regole di visibilità definite al software di gestione documentale.

### Proiezione risultati dell'attività per il 2025

Monitoraggio e aggiornamento delle regole di visibilità.

Servizio Sistemi informativi, affari legali, anticorruzione e controlli

Responsabile Direttore di Servizio

Data inizio pianificata 01/01/2023

Data fine pianificata 31/12/2022

Valutazione SI

Peso 25%



Indicatori di misurazione

TITOLO	REGOLA DI CALCOLO	FORMULA	BASELINE DI RIFERIMENTO	TARGET	FONTE
Documento di definizione delle regole di visibilità	ON/OFF	Nota di trasmissione della relazione alla DG	0	ON	ASPAL Protocollo

**Codice PIAO 2022 – 01.12.01.06**

**Adeguamento della norma di legge regionale ai contenuti della legge nazionale sul collocamento mirato**

**Descrizione obiettivo**

Allo stato attuale il Capo IV della Legge regionale 9/2016 non trova corrispondenza gestionale e operativa alla Legge 68/99 e a quanto indicato dalle Linee Guida sul collocamento mirato di recente approvazione. Al fine di poter offrire un servizio di collocamento mirato più funzionale e performante, è necessario adeguare la norma di legge regionale a quanto previsto dagli standard nazionali. Per il perseguimento del presente obiettivo si interverrà sul Capo IV della Legge Regionale 9/2016 e si procederà alla proposta di un disegno di legge di modifica dello stesso. Il fine è quello di rendere il collocamento mirato offerto in regione Sardegna più rispondente a quanto previsto dalla legge 68/99 e dalle recenti Linee Guida sul collocamento mirato approvate con Decreto Ministeriale n.43 del 11/03/2022.

**Risultati attesi dell'attività**

Predisposizione e consegna alla Direzione generale del disegno di legge di modifica del Capo IV della LR 9/2016.

**Proiezione risultati dell'attività per il 2024**

Predisposizione e consegna alla direzione generale di un disegno di legge sul collocamento mirato

Servizio Politiche a favore di soggetti a rischio di esclusione

Responsabile Direttore di Servizio

Data inizio pianificata 01/02/2023

Data fine pianificata 30/06/2023

Valutazione SI

Peso 25%

Indicatori di misurazione

TITOLO	REGOLA DI CALCOLO	FORMULA	BASELINE DI RIFERIMENTO	TARGET	FONTE
Bozza di disegno di legge di modifica del Capo IV della LR 9/2016	ON/OFF	Invio Disegno di legge alla DG	L.R. 9/2016	ON	ASPAL Protocollo
Bozza di DGR approvazione disegno di legge di modifica del Capo IV della LR 9/2016	ON/OFF	Invio bozza deliberazione alla DG	L.R. 9/2016	ON	ASPAL Protocollo

**Codice PIAO 2022 – 01.12.01.07**

**Riassetto del Settore collocamento mirato e gestione legge 68/99 e degli uffici competenti**



### Descrizione obiettivo

Considerato che la Legge 68/99 prevede una gestione unitaria di servizi ai cittadini e alle aziende/PA da parte degli uffici competenti, e valutato che la gestione attuale è poco efficace nel fornire servizi di alto valore agli utenti del collocamento mirato (siano essi cittadini o datori di lavoro), si ritiene opportuno proporre alla direzione generale ASPAL un riassetto del settore collocamento mirato e gestione L 68/99 e l'individuazione formale degli uffici competenti.

Il riassetto si rende necessario per riallineare i servizi di collocamento mirato offerti in regione Sardegna alla normativa nazionale.

### Risultati attesi dell'attività

Predisposizione e consegna alla direzione generale del modello di riassetto del settore collocamento mirato e gestione L 68/99.

Servizio Politiche a favore di soggetti a rischio di esclusione

Responsabile Direttore di Servizio

Data inizio pianificata 01/02/2023

Data fine pianificata 30/09/2023

Valutazione SI

Peso 25%

Indicatori di misurazione

TITOLO	REGOLA DI CALCOLO	FORMULA	BASELINE DIRIFERIMENTO	TARGET	Fonte
Proposta di riassetto del settore collocamento mirato e gestione L 68/99	ON/OFF	Invio proposta di riassetto alla DG	Organigramma ASPAL	ON	ASPAL Protocollo

**Codice PIAO 2022 – 01.12.01.08**

**Richiesta di informatizzazione dei procedimenti di collocamento mirato sul SIL**

### Descrizione obiettivo

Con l'approvazione del decreto n 170 del 29/12/2021 il Ministero del Lavoro ha definito i dati da trasmettere alla banca dati del collocamento mirato e ne definisce le modalità attuative.

La banca dati è un prezioso strumento per la gestione del collocamento mirato perché in essa confluiranno le informazioni di INPS, INAIL, Ministero, datori di lavoro, uffici competenti e regioni che potranno consentire una presa in carico integrata del soggetto con disabilità.

L'ASPAL, in quanto struttura che gestisce il collocamento mirato a livello regionale dovrebbe inviare alla banca dati del collocamento mirato i seguenti dati: sospensioni, esoneri, convenzioni, dati sulle liste degli utenti, le schede socio lavorative predisposte dai comitati tecnici e gli avviamenti effettuati.

Di questi dati, allo stato attuale, siamo in grado di inviare solamente i dati contenuti nelle liste perché tutto il resto non è previsto e informatizzato sul SIL.

Per il perseguimento di questo obiettivo si intende predisporre una dettagliata richiesta di informatizzazione delle procedure di collocamento mirato alla Direzione Generale. Si chiederà inoltre di adeguare la sezione dei prospetti informativi e degli avviamenti a selezione, non più rispondente alle esigenze di una gestione regionale del collocamento mirato.

### Risultati attesi dell'attività

Predisposizione e consegna alla direzione generale della richiesta di informatizzazione delle procedure di collocamento mirato.

### Proiezione risultati dell'attività per il 2024

Ingegnerizzazione dei procedimenti di avviamento a selezione, preselezione, gestione schede socio/lavorative di ciascun utente, modifica dell'assetto territoriale dei prospetti informativi



## Proiezione risultati dell'attività per il 2025

Ingegnierizzazione delle convenzioni L 68, degli esoneri, delle sospensioni e delle computabilità.

Servizio Politiche a favore di soggetti a rischio di esclusione

Responsabile Direttore di Servizio

Data inizio pianificata 01/02/2023

Data fine pianificata 30/09/2023

Valutazione SI

Peso 25%

Indicatori di misurazione

TITOLO	REGOLA DI CALCOLO	FORMULA	BASELINE DI RIFERIMENTO	TARGET	FONTE
Richiesta di informatizzazione delle procedure di collocamento mirato	ON/OFF	Invio proposta informatizzazione delle procedure di collocamento mirato alla DG	Attuali procedure in essere	ON	ASPAL Protocollo



## AMBITO DI INTERVENTO

### RENDERE OPERATIVO IL NUOVO MODELLO ORGANIZZATIVO

Codice PIAO 2022 – 01.12.01.09

#### Riorganizzare l'ufficio della Direzione Generale

##### Descrizione obiettivo

Il modello di nuova organizzazione, supportato nel corso del 2022 anche da una valutazione esterna ad ampio spettro, è stato inviato formalmente all'Assessore del Lavoro con nota prot. n. 94507 del 28.12.2022 per le valutazioni di competenza e per essere sottoposto alla valutazione della Giunta Regionale per la sua approvazione.

Nelle more di completamento del processo di validazione dell'intero modello, si reputa necessario intervenire nella riorganizzazione delle attuali funzioni attualmente allocate in Direzione Generale per renderle aderenti all'organigramma dell'ufficio di Direzione previsto nel nuovo modello. Tale intervento appare indispensabile per rendere rapidamente più definita ed efficiente l'operatività delle funzioni previste e migliorare l'organizzazione interna e la capacità di risposta alle sollecitazioni dell'intera struttura.

##### Risultati attesi dell'attività

Migliore operatività delle funzioni attualmente allocate in Direzione Generale nelle more della completa attuazione del modello di riorganizzazione. Migliore organizzazione interna e migliore risposta alle richieste della struttura in termini di efficienza e efficacia.

##### Proiezione risultati dell'attività per il 2024

Eventuale rimodulazione dell'organizzazione a seguito della piena attuazione del modello di riorganizzazione e della verifica dell'effettiva rispondenza dell'organizzazione alle esigenze della struttura. Messa a regime delle funzioni, ruoli e compiti dell'ufficio di Direzione.

##### Proiezione risultati dell'attività per il 2025

Piena operatività dell'Ufficio di Direzione in linea con la piena operatività del nuovo modello di riorganizzazione.

Direzione Generale

Responsabile Direttore Generale

Data inizio pianificata 01/03/2023

Valutazione NO

Data fine pianificata 30/04/2023

Peso 0 %

Indicatori di misurazione

TITOLO	REGOLA DI CALCOLO	FORMULA	BASELINE DI RIFERIMENTO	TARGET	FONTE
Approvazione nuovo organigramma dell'Ufficio di Direzione	ON/OFF	Determinazione DG di approvazione nuovo organigramma Ufficio di Direzione	0	ON	ASPAL Potocollo



Codice PIAO 2022 – 01.12.01.10

### Definire i job profile degli operatori da assegnare all'Osservatorio territoriale sulla base delle funzioni che gli verranno attribuite

#### Descrizione obiettivo

Il processo di realizzazione dell'osservatorio territoriale si sostanzia nelle seguenti fasi:

1. Definizione delle attribuzioni dell'OML (funzioni e attività assegnate)
2. Definizione delle risorse umane da assegnare (numero e profili professionali)
3. Selezione (tramite manifestazione d'interesse) delle risorse umane da assegnare
4. Definizione della formazione necessaria per ciascuna delle risorse umane assegnate (la formazione rappresenta una fase eventuale legata ad eventuali gap di competenze rispetto ai job profile)

L'obiettivo in oggetto riguarda esclusivamente la fase due appena richiamata: definizione dei job profile del personale da assegnare all'OML territoriale in funzione delle attività che gli verranno attribuite

#### Risultati attesi dell'attività

Scheda contenente i job profile.

Direzione Generale - Osservatorio del Mercato del Lavoro

Responsabile Direttore Generale

Data inizio pianificata 01/09/2023

Valutazione NO

Data fine pianificata 31/12/2023

Peso 0 %

Indicatori di misurazione

TITOLO	REGOLA DI CALCOLO	FORMULA	BASELINE DI RIFERIMENTO	TARGET	FONTE
Scheda contenente i job profile	ON/OFF	Invio scheda alla DG		ON	Email DG

Codice PIAO 2022 – 01.12.01.11

### Adeguamento alla Determina Elettronica Contabile (DEC)

#### Descrizione obiettivo

L'adozione del sistema SIBEAR DEC prevede l'integrazione in cooperazione applicativa con il sistema Amministrativo Contabile per la creazione automatica delle scritture contabili relative agli accertamenti, agli impegni e alle liquidazioni. Tale innovazione comporterà la necessità di rivedere sia le procedure interne al servizio Bilancio, sia quelle interservizio. Il passaggio alla DEC consentirà di realizzare una forte integrazione tra i dati del provvedimento amministrativo e i dati contabili caricati sul SAP: Bisognerà pertanto affrontare le criticità scaturenti dal passaggio alla nuova tecnologia informatica.

#### Risultati attesi dell'attività

Valutazione dell'impatto del nuovo sistema SIBEAR DEC. Individuazione delle criticità e proposta di soluzioni organizzative per supportare la transizione.

#### Proiezione risultati dell'attività per il 2024

Riduzione al minimo delle irregolarità nel caricamento delle proposte di determina, per garantire snellezza nella procedura e univocità dell'imputazione del dato contabile evitando duplicazioni ed errori



### Proiezione risultati dell'attività per il 2025

Individuazione criticità residue e possibili evoluzioni migliorative

Servizio Bilancio e rendicontazione

Responsabile Direttore di Servizio

Data inizio pianificata 01/01/2023

Data fine pianificata 31/12/2023

Valutazione SI

Peso 33,3%

Indicatori

TITOLO	REGOLA DI CALCOLO	FORMULA	BASELINE DI RIFERIMENTO	TARGET	Fonte
Predisposizione manualistica contenente protocolli e soluzioni volti a supportare la transizione al nuovo sistema Sibear DEC	ON/OFF	Nota di trasmissione del protocollo da parte del Dirigente del Servizio	0	ON	ASPAL Protocollo

Codice PIAO 2022 – 01.12.01.12

Digitalizzazione dei servizi interni dell'ASPAL

#### Descrizione obiettivo

Nell'ambito del piano di potenziamento in corso di attuazione da parte dell'agenzia, in parte finanziato con risorse del PNRR, un aspetto centrale è rivestito dal processo di innovazione tecnologica intrapreso dall'Agenzia. Al fine di supportare tutti i dipendenti in questa importante transizione ci si propone di: - Completare la transizione al *cloud* mediante l'uso di MS Teams e Office365 e abbandonare l'uso delle cartelle condivise (tutti su Teams) - Implementazione dei servizi di comunicazione interna mediante strumenti di *digital collaboration*.

#### Risultati attesi dell'attività

Transizione al *cloud* del 50% dei settori/CPI ASPAL. Predisposizione di un progetto per la comunicazione interna.

### Proiezione risultati dell'attività per il 2024

Transizione al cloud del 70% dei settori/CPI ASPAL. Attuazione del progetto per la comunicazione interna

### Proiezione risultati dell'attività per il 2025

Transizione al cloud del 90% dei settori/CPI ASPAL. Evoluzione del progetto per la comunicazione interna

Servizio Sistemi informativi, affari legali, anticorruzione e controlli

Responsabile Direttore di Servizio

Data inizio pianificata 01/01/2023

Data fine pianificata 31/12/2023

Valutazione SI

Peso 25%

Indicatori



TITOLO	REGOLA DI CALCOLO	FORMULA	BASELINE DI RIFERIMENTO	TARGET	FONTE
Settori su MS Teams	Percentuale in crescita	Numero settori e CPI su MS Teams / Num. Settori e CPI ASPAL	0	50	Console di amministrazione di MS Teams

**Codice PIAO 2022 – 01.12.01.13**

### **Digitalizzazione dei servizi al Cittadino**

#### **Descrizione obiettivo**

L'obiettivo di orizzonte pluriennale è rivolto alla progettazione ed attuazione di servizi digitali per il cittadino, in conformità alle indicazioni del piano triennale dell'informatica emanate dall'Agenzia per l'Italia Digitale (AGID). Tra gli interventi allo studio ci si propone di: - Messa in esercizio del nuovo sito istituzionale ASPAL con sezione dedicata alla Web TV. - Digitalizzazione dei procedimenti amministrativi al cittadino a partire da quello dell'Accesso agli atti.

#### **Risultati attesi dell'attività**

Nuovo sito istituzionale online e definizione delle caratteristiche tecniche della piattaforma su cui realizzare la web TV ASPAL.

#### **Proiezione risultati dell'attività per il 2024**

Progettazione della digitalizzazione dell'accesso agli atti da parte del cittadino

#### **Proiezione risultati dell'attività per il 2025**

Attivazione del servizio di istanza di accesso agli atti online.

Servizio Sistemi informativi, affari legali, anticorruzione e controlli

Responsabile Direttore di Servizio

Data inizio pianificata 01/01/2023

Data fine pianificata 31/12/2023

Valutazione SI

Peso 25%

Indicatori

TITOLO	REGOLA DI CALCOLO	FORMULA	BASELINE DI RIFERIMENTO	TARGET	FONTE
Avvio del sito istituzionale	ON/OFF	Nota di comunicazione alla DG della pubblicazione su internet del nuovo sito istituzionale.	0	ON	ASPAL Protocollo

**Codice PIAO 2022 – 01.12.01.14**



## Contaminazione e individuazione di buone pratiche per omogeneizzare processi di contatto con il pubblico

### Descrizione obiettivo

Organizzazione di 4 incontri presso i CPI delle 4 principali province Sassari, Oristano, Nuoro, Cagliari. L'obiettivo è rivolto alla creazione di occasioni di confronto e scambio tra gli operatori dell'Urp e i referenti dei Centri per l'Impiego dislocati sul territorio, sulle tematiche della comunicazione efficace nelle relazioni con il pubblico. Predisposizione di un'intervista finalizzata ad acquisire informazioni relative alle esperienze, procedure o azioni più significative che hanno permesso di ottenere i migliori risultati nelle seguenti fasi: accoglienza, ascolto e presa in carico.

### Risultati attesi dell'attività

Relazione su quanto emerso nel corso degli incontri, con particolare riferimento ai punti di forza ed alle aree di miglioramento.

### Proiezione risultati dell'attività per il 2024

Predisposizione di manuale di buone pratiche.

### Proiezione risultati dell'attività per il 2025

Estensione del progetto ai restanti CPI.

Servizio Sistemi informativi, affari legali, anticorruzione e controlli

Responsabile Direttore di Servizio

Data inizio pianificata 01/01/2023

Data fine pianificata 31/12/2023

Valutazione SI

Peso 25%

### Indicatori

TITOLO	REGOLA DI CALCOLO	FORMULA	BASELINE DI RIFERIMENTO	TARGET	FONTE
Relazione su quanto emerso nel corso degli incontri, con particolare riferimento ai punti di forza ed alle aree di miglioramento.	ON/OFF	Nota di trasmissione della relazione alla DG	0	ON	ASPAL Protocollo

### Codice PIAO 2022 – 01.12.01.15

### Gestire l'attività di comunicazione interna

### Descrizione obiettivo

La premessa alla realizzazione di questo obiettivo è la Direttiva Frattini del 2002 sulle attività di comunicazione nelle pubbliche amministrazioni che cita testualmente: "Una buona comunicazione interna, fondata su un'ampia circolazione delle informazioni sulle attività e sui processi lavorativi e il pieno coinvolgimento del personale nei progetti di cambiamento organizzativo, consente di costruire al meglio l'identità di un'amministrazione, favorisce la crescita di un senso di appartenenza positivo alla dimensione del lavoro pubblico e contribuisce a porre su nuove basi l'immagine della sfera pubblica". Sulla base di queste indicazioni e considerando il risultato emerso da un'indagine interna fatta in ASPAL che rileva la necessità urgente di rafforzare gli strumenti di comunicazione interna verrà predisposto un progetto di comunicazione interna che



sarà supportato dalla collaborazione col servizio dei sistemi informativi e dalla consulenza di fornitori esterni specializzati sulla materia.

In particolare il progetto prevede il coinvolgimento continuo di tutto i dipendenti ASPAL dopo un'attenta analisi delle esigenze di comunicazione e dopo la scelta di una serie di attività e percorsi da porre in essere sia in maniera tradizionale che digitale.

#### Risultati attesi dell'attività

Realizzazione documento di base per l'avvio delle attività, confronti e incontri col servizio dei sistemi informativi e scelta degli strumenti da utilizzare.

Redazione di documento ad hoc preliminare per l'affido di un servizio di consulenza esterna per l'ottimizzazione della comunicazione interna.

#### Proiezione risultati dell'attività per il 2024

Implementazione servizio di consulenza per attività di comunicazione interna ASPAL

#### Proiezione risultati dell'attività per il 2025

Messa a regime delle attività di comunicazione interna ormai standardizzate, valutazione dei risultati raggiunti e rivisitazione del progetto sulla base di quanto emerso da sondaggi interni e risultati raggiunti

Direzione Generale

Responsabile Direttore Generale

Data inizio pianificata 01/01/2023

Valutazione SI

Data fine pianificata 31/12/2023

Peso 10 %

Indicatori di misurazione

TITOLO	REGOLA DI CALCOLO	FORMULA	BASELINE DI RIFERIMENTO	TARGET	FONTE
Redazione progetto di comunicazione interna	ON/OFF	Invio progetto Direzione Generale	0	ON	Email Direzione Generale
Redazione documento preliminare per l'affido di una attività di consulenza a fornitori esterni	ON/OFF	Invio richiesta di fornitura al servizio competente	0	ON	ASPAL Protocollo



## OBIETTIVO DI VALORE PUBBLICO

### SVILUPPARE LA RESPONSABILITÀ VERSO IL CONTESTO TERRITORIALE

#### OBIETTIVO DIREZIONALE

#### VALORIZZARE IL CAPITALE UMANO

Codice PIAO 2022 – 01.10.01

VALUTAZIONE SI

PESO ODR 20%

Strategia di riferimento

<b>Strategia PRS/DEFR</b>	<b>Identità 4.1: L'identità professionale del lavoro</b>
	<b>Progetto: 4.1.1 Nuovi approcci e nuovi strumenti</b>
	<b>Azioni: 4.1.1.3 Rafforzamento e aggiornamento delle competenze del personale della RAS e degli Enti</b> <b>Azioni: 4.1.1.1. Adeguamento quadro normativo nelle materie di competenza</b>
<b>Missione</b>	<b>01 - Servizi istituzionali generali e di gestione</b>
<b>Programma</b>	<b>10 - Risorse Umane</b>
<b>Ob strategico RAS</b>	<b>La riforma statutaria e il nuovo modello di Governance</b>

La valorizzazione del capitale umano è l'elemento fondamentale e dirimente per migliorare l'accountability di ASPAL nei confronti del proprio contesto operativo. Da questo punto di vista il percorso è, indubbiamente, solo all'inizio, ma la situazione attuale apre la possibilità di delineare, progettare e costruire ex novo prospettive di crescita professionale che possano rappresentare risposte alle legittime aspettative dei suoi dipendenti.

In questo quadro, e in un'ottica di pianificazione pluriennale delle attività, il 2023 prosegue il percorso di delineazione di tali prospettive implementando il primo assesment delle competenze attualmente in ASPAL, iniziato nel 2022, e impostando le attività dell'Academy aziendale.

L'investimento di ASPAL sul valore che il suo dipendente può portare nel corso del tempo deve inoltre esplicitarsi nella progettazione, attuazione e gestione di alcuni interventi di sviluppo organizzativo essenziali per garantire una nuova percezione dell'organizzazione da parte del dipendente e per gettare le basi di una pianificazione adeguata delle prospettive di crescita professionale.

Inoltre, l'attenzione verso il capitale umano di ASPAL si concretizza nell'avvio operativo della formazione di formatori interni, finalizzata all'effettivo costante aggiornamento delle competenze, in linea con i profili professionali che andranno individuati in modo funzionale anche all'attuazione di GOL e del nuovo modello organizzativo.

Infine, funzionali alla migliore gestione dei processi relativi alla gestione delle retribuzioni sono alcuni interventi volti all'allineamento dei flussi informativi con il bilancio e la digitalizzazione e dematerializzazione dei processi relativi alla gestione delle missioni con il passaggio al SIBAR.



## AMBITO DI INTERVENTO

### MONITORARE LE COMPETENZE POSSEDUTE DAL PERSONALE

Codice PIAO 2022 – 01.10.01.01

#### Avvio delle Attività di ASPAL Academy

##### Descrizione obiettivo

Obiettivo dell'Academy interna di formazione è quello di valorizzare le competenze possedute dal personale interno riconoscendo loro un ruolo attivo e permettere l'erogazione tempestiva di piccoli moduli formativi prevalentemente su tematiche pienamente presidiate dai dipendenti incaricati del procedimento. Nel 2022 l'obiettivo è stato introdotto nel relativo PIAO e sarà messo a regime nei prossimi anni, in modo particolare definendo regole, ambiti di applicazione, impegno e compenso dei formatori. La prosecuzione dei percorsi di appraisal e assessment contribuiranno a definire meglio gli ambiti e le priorità dell'Academy.

##### Risultati attesi dell'attività

Proposta di riformulazione regolamento ASPAL Academy  
Mappatura competenze del personale dell'ASPAL  
Definizione delle aree tematiche del catalogo dell'offerta formativa interna  
Proposta di costituzione comitato di direzione dell'Academy  
Impostazione di un primo catalogo di offerta formativa interna sulla base delle indicazioni del comitato di direzione  
Proposta procedura di individuazione dei partecipanti al percorso di formazione formatori

##### Proiezione risultati dell'attività per il 2024

Costituzione sezioni dell'Albo dei formatori interni  
Eventuale aggiornamento del regolamento "ASPAL Academy"  
Avvio del percorso formativo "Formazione Formatori" 2024

##### Proiezione risultati dell'attività per il 2025

Sistematizzazione dell'Albo formatori  
Sistematizzazione del percorso formativo formazione formatori a cura dei formatori dell'Academy

Servizio Risorse umane e formazione

Responsabile Direttore di Servizio

Data inizio pianificata 01/01/2023

Valutazione SI

Data fine pianificata 31/12/2023

Peso 20%

##### Indicatori di misurazione

TITOLO	REGOLA DI CALCOLO	FORMULA	BASELINE DI RIFERIMENTO	TARGET	FONTE
Revisione attuale Regolamento ASPAL Academy	ON/OFF	Trasmissione proposta alla DG	0	ON	ASPAL Protocollo
Competenze	Volume in crescita	Catalogo competenze ASPAL	30	Incremento del catalogo di 12 competenze	ASPAL Protocollo
Procedura di individuazione partecipanti formazione formatori	ON/OFF	Trasmissione proposta procedura alla DG	0	ON	ASPAL Protocollo



Codice PIAO 2022 – 01.10.01.02

## Avvio dello Sportello di ascolto/counselling

### Descrizione obiettivo

Nel corso del 2022, dopo l'emergenza pandemica da Sars-Cov2, che si è protratta per due anni, l'organizzazione delle attività lavorative in ASPAL è via via tornata alla normalità così come previsto dall'art. 87, comma 1, del DL 18/2020, che ha disposto il ripristino dello svolgimento dell'attività lavorativa con prevalenza in presenza. È opportuno evidenziare però che la pandemia, come dimostrano diversi studi, ha avuto un impatto negativo sul benessere psicologico delle persone provocando delle ricadute importanti anche nella sfera lavorativa di ciascuno.

Favorire il benessere personale e professionale dei dipendenti è certamente uno degli obiettivi che l'ASPAL intende portare avanti nel triennio di programmazione 2023 - 2025, così come previsto nel Piano delle azioni positive. Per questo motivo, oltre ad assecondare le aspettative di sviluppo professionale delle persone, è necessario averne cura e garantire loro uno spazio in cui, possano sentirsi libere di esprimere le proprie difficoltà e il proprio disagio al fine di essere accompagnate ed eventualmente indirizzate verso un percorso di supporto. Nel corso del 2023 si prevede di attivare, sperimentalmente, in ASPAL uno sportello di Ascolto/counselling psicologico a cui i dipendenti possano rivolgersi gratuitamente.

### Risultati attesi dell'attività

Proposta procedura attivazione sportello e modalità di fruizione

Individuazione dei professionisti anche tramite società esterna

Pubblicizzazione e informazione relativa allo sportello di ascolto/counselling, alle sue finalità e alle modalità di accesso

Avvio attività di sportello

### Proiezione risultati dell'attività per il 2024

Monitoraggio attività di sportello

Rendicontazione attività

Servizio Risorse umane e formazione

Responsabile Direttore di Servizio

Data inizio pianificata 01/01/2023

Valutazione NO

Data fine pianificata 31/12/2023

Peso 0%

Indicatori di misurazione

TITOLO	REGOLA DI CALCOLO	FORMULA	BASELINE DI RIFERIMENTO	TARGET	FONTE
Procedura attivazione sportello e modalità di fruizione	ON/OFF	Trasmissione proposta alla DG	0	ON	ASPAL Protocollo
Pubblicizzazione e informazione relativa allo sportello	ON/OFF	Invio a tutti i dipendenti informativa su avvio delle attività	0	ON	ASPAL Protocollo TEAMS

## AMBITO DI INTERVENTO



## GESTIRE GLI ISTITUTI CONTRATTUALI

Codice PIAO 2022 – 01.10.01.03

### Migliorare la fruizione degli istituti contrattuali

#### Descrizione

A seguito dell'introduzione di importanti modifiche normative e contrattuali, nonché del previsto adeguamento del contratto integrativo, si rende necessario adeguare l'attuale Manuale "Sull'orario di lavoro e sulle assenze dei dipendenti ASPAL" al fine di fornire un maggiore supporto alla fruizione degli istituti contrattuali superando la rigidità dello stesso e adottando strumenti più snelli alle dinamicità dell'evoluzione regolamentare.

Si intende pertanto procedere al superamento dello stesso in luogo della creazione di fascicoli, suddivisi per area di interesse, pubblicati e fruibili attraverso la piattaforma TEAMS.

#### Risultati attesi dell'attività

- Creazione di appositi gruppi di lavoro
- Pubblicazione sulla piattaforma TEAMS dei fascicoli relativi agli istituti maggiormente fruiti, come individuati dal gruppo di lavoro)

#### Proiezione risultati dell'attività per il 2024

Avanzamento e aggiornamento fascicoli

#### Proiezione risultati dell'attività per il 2025

Aggiornamento fascicoli

Servizio Risorse umane e formazione

Responsabile Direttore di Servizio

Data inizio pianificata 01/01/2023

Data fine pianificata 31/12/2023

Valutazione SI

Peso 20%

Indicatori di misurazione

TITOLO	REGOLA DI CALCOLO	FORMULA	BASELINE DI RIFERIMENTO	TARGET	FONTE
Creazione gruppo di lavoro	ON/OFF	Nota costituzione gruppo di lavoro	0	ON	ASPAL Protocollo
Pubblicazione sulla piattaforma TEAMS dei fascicoli	ON/OFF	Nota di comunicazione della pubblicazione dei fascicoli	0	ON	ASPAL Protocollo

Codice PIAO 2022 – 01.10.01.04

### Migliorare la gestione degli istituti contrattuali

#### Descrizione obiettivo

Consentire l'invio da parte del Servizio risorse Umane e la ricezione e la creazione da parte del Servizio Bilancio, dei documenti contabili. Il tutto per la gestione delle retribuzioni dei dipendenti ASPAL.



Il processo di digitalizzazione e dematerializzazione dei processi relativi alla gestione delle missioni con il passaggio al SIBAR permetterà di procedere alla valutazione ex ante dei costi delle trasferte e all'approvazione da parte dei singoli Direttori di Servizio direttamente sul sistema.

Revisione delle procedure per le "delegazioni convenzionali" di pagamento e i pignoramenti.

#### Risultati attesi dell'attività

Miglioramento delle attività di controllo e di costante aggiornamento della parte pay-roll con la parte contabile.

Diminuzione dei tempi di approvazione delle istanze e automatizzazione dei controlli

Nuove procedure per le delegazioni convenzionali e i pignoramenti

Servizio Risorse umane e formazione

Responsabile Direttore di Servizio

Data inizio pianificata 01/01/2023

Data fine pianificata 31/12/2023

Valutazione SI

Peso 40%

Indicatori di misurazione

TITOLO	REGOLA DI CALCOLO	FORMULA	BASELINE DI RIFERIMENTO	TARGET	FONTE
Definizione flussi pay roll / contabilità	ON/OFF	Implementazion e policy sul SIBAR	0	ON	SIBAR
Controllo spesa Trasferte/Missioni	ON/OFF	Implementazion e policy sul SIBAR	0	ON	SIBAR
Revisione procedure per le "delegazioni convenzionali" di pagamento e i pignoramenti	ON/OFF	Invio alla DG proposta di procedure	0	ON	ASPAL Protocollo



## OBIETTIVO DI VALORE PUBBLICO

### SVILUPPARE LA RESPONSABILITÀ VERSO IL CONTESTO TERRITORIALE

#### OBIETTIVO DIREZIONALE

#### REALIZZARE IL PIANO DI POTENZIAMENTO DEI CPI

Codice PIAO 2022 – 15.01.03

VALUTAZIONE SI

PESO ODR 15%

Strategia di riferimento

<b>Strategia PRS/DEFR</b>	<b>Identità 4.1: L'identità professionale del lavoro</b>
	<b>Progetto: 4.1.2 La rete Territoriale dei Servizi per il lavoro</b>
	<b>Azioni: 4.1.2.1. Potenziamento della Rete dei Servizi per il lavoro</b>
<b>Missione</b>	<b>15 - Politiche per il lavoro e la formazione professionale</b>
<b>Programma</b>	<b>01 - Servizi per lo sviluppo del Mercato del lavoro</b>
<b>Ob strategico PdPO</b>	<b>Implementare la rete territoriale dei Servizi per l'impiego</b>

Le finalità e le risorse pluriennali del Piano straordinario di potenziamento dei CPI (L. n. 26/2019) sono mirate a rafforzare le politiche attive del lavoro ed a garantire l'attuazione dei livelli essenziali delle prestazioni in materia, richiamando gli standard di servizio tra i LEP ed i connessi fabbisogni di risorse umane e strumentali della Regione.

In un'ottica di pianificazione pluriennale degli interventi previsti, nel 2023 le attività saranno orientate al completamento delle azioni inserite nel Piano in particolare per quel che riguarda gli interventi sugli immobili ex CPLF oggetto di accordo interistituzionale, alle assunzioni del personale e all'acquisizione degli strumenti di comunicazione, ivi compresa la redazione dei contenuti della Carta dei Servizi ASPAL.



## AMBITO DI INTERVENTO

### POTENZIARE LE INFRASTRUTTURE LOGISTICHE

Codice PIAO 2022 – 15.01.03.01

**Affidare ed eseguire i lavori di adeguamento del CPLF di Bosa e affidare i servizi tecnici per la progettazione dei lavori dei CPLF di Olbia e Sassari**

#### Descrizione obiettivo

Le attività sono finalizzate:

- all'affidamento e all'esecuzione dei lavori di adeguamento edile ed impiantistico, funzionali all'utilizzo di alcuni ambienti del CPLF di Bosa che andranno ad ospitare la sede del nuovo CPI di Bosa;
- all'affidamento dei servizi di architettura ed ingegneria per la progettazione dei lavori dei CPLF di Olbia e Sassari, al fine di consentire l'ampliamento dell'attuale CPI di Olbia e il trasferimento dall'attuale CPI di Sassari.

Il tutto in attuazione di quanto disposto negli accordi interprocedimentali stipulati con gli Enti Locali, così da garantire la piena funzionalità dei CPI sia per gli utenti che per il personale ASPAL.

#### Risultati attesi dell'attività

Fasi obiettivo per il CPLF di Bosa:

Firma del contratto con l'operatore economico individuato per l'affidamento e l'esecuzione dei lavori di adeguamento edile ed impiantistico, con rilascio del relativo Certificato di Regolare Esecuzione a seguito di verifica degli stessi e infine con effettuazione del collaudo, entro il 31.12.2023.

Fasi obiettivo per i CPLF di Olbia e Sassari:

Redazione della Determinazione di affidamento dei servizi tecnici per la progettazione dei lavori dei CPLF di Olbia e Sassari, entro il 31.12.2023.

#### Proiezione risultati dell'attività per il 2024

Prosecuzione delle attività del Piano di potenziamento dei CPI, con:

- il trasferimento delle attività del CPI presso il CPLF di Bosa, entro il 30.06.2024;
- la validazione dei progetti dei CPLF di Olbia e Sassari entro il 30.06.2024;
- l'indizione della procedura telematica per l'individuazione dell'operatore economico al quale affidare i lavori di adeguamento edile ed impiantistico dei CPLF di Olbia e Sassari, entro il 31.12.2024.

#### Proiezione risultati dell'attività per il 2025

Prosecuzione delle attività del Piano di potenziamento dei CPI, con l'esecuzione dei lavori di adeguamento edile ed impiantistico dei CPLF di Olbia e Sassari, entro il 31.12.2025.

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

Responsabile Direttore di Servizio

Data inizio pianificata 01/02/2023

Data fine pianificata 31/12/2023

Valutazione SI

Peso 40%

Indicatori di misurazione

TITOLO	REGOLA DI CALCOLO	FORMULA	BASELINE DI RIFERIMENTO	TARGET	FONTE
<b>CPLF di Bosa</b>					
Affidamento dei lavori	ON/OFF	Determina di affidamento dei lavori entro il 31.12.2023	Procedura di individuazione dell'operatore economico <i>Nota prot. 76993/ASPAL del 04.11.2022</i>	ON	ASPAL/PROTOCOLLO



TITOLO	REGOLA DI CALCOLO	FORMULA	BASELINE DI RIFERIMENTO	TARGET	FONTE
Esecuzione dei lavori	ON/OFF	Verbale di avvio dei lavori, entro il 31.03.2023	Affidamento dei lavori <i>Det. n. 589 del 27.02.2023</i>	ON	ASPAL/PROTOCOLLO
Effettuazione collaudo	ON/OFF	Verifica dei lavori e rilascio Di.Co. degli impianti entro 30 giorni dall'ultimazione dei lavori	Certificato di Regolare Esecuzione e Stato finale dei lavori	ON	ASPAL/PROTOCOLLO
<b>CPLF di Olbia e Sassari</b>					
Affidamento dei servizi di tecnici	ON/OFF	Determina di affidamento dei servizi tecnici entro il 31.12.2023	Ricognizione interna al Sistema regione <i>Nota prot. 84248/ASPAL del 18.11.2022_Sassari</i> <i>Nota prot. 86426/ASPAL del 24.11.2022_Olbia</i>	ON	ASPAL/PROTOCOLLO

**Codice PIAO 2022 – 15.01.03.02**

**Atti propedeutici alla predisposizione del Sistema di Gestione della Sicurezza sul Lavoro (SGSL)**

**Descrizione obiettivo**

Il sistema di gestione della Sicurezza sul Lavoro permette di fornire evidenze oggettive del rispetto dei requisiti cogenti da parte del datore di lavoro e da parte di tutte le figure obbligate quali lavoratori, rappresentanti, responsabili di funzioni sicurezza, RSPP, medici competenti, preposti, direttori dei servizi e responsabili dei servizi e prevenzione in generale. Lo scopo ed i risultati attesi dal sistema di gestione per la SSL sono:

- Predisporre luoghi di lavoro sicuri e salubri.
- Prevenire lesioni e malattie dei lavoratori correlate al lavoro.

Gli obiettivi strategici devono essere sviluppati ed inseriti nella politica per la SSL, di competenza della Direzione Generale.

La fase di pianificazione del SGSL si articolerà nelle attività di seguito descritte:

- identificazione dei processi;
- identificazione dei pericoli;
- analisi e valutazione dei rischi connessi ai pericoli identificati.

Per quanto concerne l'identificazione dei pericoli e la valutazione dei rischi sarà necessario prendere in considerazione le attività ordinarie e straordinarie di tutte le persone che operano o si possano trovare, a vario titolo, all'interno o all'esterno dell'azienda, compresa l'utenza.

Bisognerà anche valutare i rischi connessi con situazioni di emergenza oltre che i rischi presenti e potenziali che si generano da eventi controllati e non controllati, condizioni usuali e non usuali, attività passate e presenti, misure preventive e protettive, sorveglianza sanitaria.

Sarà pertanto necessario definire degli indicatori di prestazione e, considerato anche il contenuto del DVR, dovranno essere individuati adeguati criteri di valutazione delle prestazioni, misurate e monitorate, quando possibile, tramite opportuni indicatori, tra cui: eventi infortunistici; quasi incidenti e incidenti di processo; risultanze di audit; non conformità, azioni correttive e preventive; consultazione e comunicazione; numerosità e qualità dei suggerimenti recepiti dai lavoratori; formazione su salute e sicurezza.



### Risultati attesi dell'attività

Formazione specifica degli auditors interni, identificazione dei processi, identificazione dei pericoli, analisi e rischi connessi, report conclusivo delle attività intraprese per la predisposizione del SGSL

### Proiezione risultati dell'attività per il 2024

Predisposizione del SGSL

### Proiezione risultati dell'attività per il 2025

Prosiegua attività

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

Responsabile Direttore di Servizio

Data inizio pianificata 01/02/2023

Data fine pianificata 31/12/2023

Valutazione SI

Peso 20%

Indicatori di misurazione

TITOLO	REGOLA DI CALCOLO	FORMULA	BASELINE DI RIFERIMENTO	TARGET	FONTE
Formazione dei tecnici	ON/OFF	Ottenimento attestati di formazione	0	ON	Attestati ente formazione
Coinvolgimento dei lavoratori ASPAL	Percentuale in crescita	% lavoratori coinvolti nelle indagini di identificazione dei rischi/totale dei lavoratori	0	50%	ASPAL Protocollo
Report pianificazione del SGSL	ON/OFF	Nota di trasmissione	0	ON	ASPAL Protocollo

## AMBITO DI INTERVENTO

### ATTUARE IL PIANO DI RECLUTAMENTO

Codice PIAO 2022 – 15.01.03.03

**Attuare il piano di reclutamento a valere sui fondi del Piano straordinario di potenziamento dei centri per l'impiego e delle politiche attive del lavoro.**

#### Descrizione obiettivo

Al fine della completa attuazione del piano di reclutamento a valere sul piano straordinario di cui si tratta, residuano n. 90 unità di cui 43 appartenenti alla categoria C e n. 47 appartenenti alla categoria D.

Relativamente alla categoria C il piano di reclutamento è il seguente:

- 5 unità tramite progressione verticale interna dalla categoria B alla categoria C;
- 38 unità tramite concorso unico ex art. 54 della L.R. 31/98.

In riferimento alla categoria D invece, il programma di reclutamento si presenta come segue:

- 30 unità tramite progressione verticale interna dalla categoria C alla categoria D;
- 5 unità, profilo tecnico, tramite concorso unico ex art. 54 della L.R. 31/98:



- 12 unità, profilo amministrativo mediante scorrimento della graduatoria di cui alla Determinazione n. 411/ASPAL del 09.03.2020, la cui validità è stata prorogata al 31.12.2023 per effetto dell'art. 14 co. 2 della L.R. 22 del 12 dicembre 2022.

L'obiettivo dell'ASPAL è quello di dare attuazione al piano di reclutamento, relativamente alle procedure esigibili autonomamente, quali scorrimento della graduatoria di cui sopra e le selezioni interne riservate al personale di ruolo.

#### Risultati attesi dell'attività

- Approvazione e pubblicazione dell'avviso di selezione interna per il passaggio dalla categoria B a quella C, e dalla categoria C a quella D, supporto alla Commissione esaminatrice, pubblicazione della graduatoria finale;
- Scorrimento della graduatoria di cui alla Determinazione n. 411/ASPAL del 09.03.2020 per n. 12 unità..

#### Proiezione risultati dell'attività per il 2024

Completamento procedure di inquadramento nei ruoli dell'ASPAL

Servizio Risorse umane e formazione

Responsabile Direttore di Servizio

Data inizio pianificata 01/01/2023

Valutazione SI

Data fine pianificata 31/12/2023

Peso 40%

Indicatori di misurazione

TITOLO	REGOLA DI CALCOLO	FORMULA	BASELINE DI RIFERIMENTO	TARGET	FONTE
Predisposizione Avviso progressioni verticali da C a D	ON/OFF	Invio Proposta alla DG	0	ON	ASPAL Protocollo
Preistruttoria Domande ricevute	ON/OFF	Invio alla Commissione	0	ON	ASPAL Protocollo
Predisposizione Avviso progressioni verticali da B a C	ON/OFF	Invio Proposta alla DG	0	ON	ASPAL Protocollo
Preistruttoria Domande ricevute	ON/OFF	Invio alla Commissione	0	ON	ASPAL Protocollo
Scorrimento graduatoria ASPAL	ON/OFF	Invio Proposta alla DG	Determinazione n. 411/ASPAL del 09.03.2020	ON	ASPAL Protocollo
Predisposizione Contratti	ON/OFF	Invio dei contratti alla DG	0	ON	ASPAL Protocollo

### AMBITO DI INTERVENTO

#### POTENZIARE GLI STRUMENTI DI COMUNICAZIONE ASPAL



Codice PIAO 2022 – 15.01.03.04

## Completamento degli interventi di comunicazione del piano di potenziamento CPI

### Descrizione obiettivo

L'obiettivo mira a rafforzare e migliorare l'immagine e l'identità dell'ASPAL e dei Centri per l'impiego della Sardegna, come previsto dal piano di potenziamento dei CPI. In particolare si prevede di agire in tre diverse direzioni: formazione specialistica, segnaletica interna ed esterna per i Centri per l'impiego e l'acquisto di strumenti per il miglioramento nell'utilizzo dei social media, diventati ormai indispensabili nelle attività di gestione della comunicazione digitale.

### Risultati attesi dell'attività

Formazione specialistica: valutazione dei corsi e richiesta preventivi/progetti formativi a fornitori specializzati;  
Acquisto piattaforma per la gestione dei social media: attività di benchmarking tra i vari possibili fornitori per valutare caratteristiche tecniche più adatte alle nostre esigenze, richiesta di proposte economiche e acquisto dell'abbonamento alla piattaforma;  
Realizzazione sistema di segnaletica per i Centri per l'impiego: predisposizione progetto e affidamento dell'incarico a fornitori esterni.

### Proiezione risultati dell'attività per il 2024

Formazione specialistica: Attività formativa, conclusione dei corsi e messa in pratica di quanto appreso  
Acquisto piattaforma per la gestione dei social media: messa a regime dell'utilizzo della piattaforma e rinnovo abbonamento  
Segnaletica per i Centri per l'impiego: avvio e messa a dimora dei materiali

### Proiezione risultati dell'attività per il 2025

Formazione specialistica: autonomia nella gestione delle aree di attività previste nei percorsi formativi seguiti gli anni precedenti  
Acquisto piattaforma per la gestione dei social media: utilizzo abituale della piattaforma e rinnovo abbonamento  
Segnaletica per i Centri per l'impiego: chiusura dei lavori e conclusione dell'allestimento in tutti i CPI

Direzione Generale

Responsabile Direttore Generale

Data inizio pianificata 01/04/2023

Valutazione SI

Data fine pianificata 31/12/2023

Peso 10 %

Indicatori di misurazione

TITOLO	REGOLA DI CALCOLO	FORMULA	BASELINE DI RIFERIMENTO	TARGET	FONTE
Documento di dettaglio per la richiesta di progetto formativo	ON/OFF	Invio richiesta fornitura al servizio competente	Piano di potenziamento CPI	ON	ASPAL Protocollo
Documento di dettaglio per la richiesta di proposta tecnica sulla piattaforma	ON/OFF	Invio richiesta fornitura al servizio competente	Piano di potenziamento CPI	ON	ASPAL Protocollo



TITOLO	REGOLA DI CALCOLO	FORMULA	BASELINE DI RIFERIMENTO	TARGET	FONTE
Documento di progetto per la richiesta di ideazione e realizzazione, installazione di segnaletica interna CPI	ON/OFF	Invio alla Direzione generale	Brand Book 2017	ON	Email Direzione Generale

**Codice PIAO 2022 – 15.01.03.05**

### Definizione dei contenuti da inserire all'interno della Carta dei Servizi

#### Descrizione obiettivo

Il Piano di potenziamento dei Centri per l'impiego approvato con DGR3/4 del 2021 ha previsto, tra le azioni da realizzare, un piano strategico della comunicazione ASPAL (cfr. azione 3.1 Comunicazione coordinata sulle politiche attive del lavoro e sui servizi offerti dell'Allegato alla Deliberazione)

All'interno del progetto di comunicazione coordinata è inoltre prevista la realizzazione della Carta dei Servizi di ASPAL che definisce gli standard di qualità e le modalità di accesso ai servizi e i servizi erogati. Attraverso questo obiettivo il Servizio intende definire gli aspetti contenutistici della Carta dei Servizi che confluirà nel più ampio piano strategico della comunicazione della Direzione Generale..

#### Risultati attesi dell'attività

Proposta di contenuti informativi dei LEP erogati

Proposta di standard di accesso ai servizi

Gli indirizzi operativi interni per la gestione omogenea su tutto il territorio regionale delle attività di accesso ed erogazione dei servizi

#### Proiezione risultati dell'attività per il 2024

I cittadini sono informati dei servizi erogati, degli standard di servizio e delle modalità di erogazione

#### Proiezione risultati dell'attività per il 2025

L'attività dell'ASPAL e dei suoi Centri per l'impiego è comunicata efficacemente

Servizio Coordinamento dei servizi territoriali e Governance

Responsabile Direttore di Servizio

Data inizio pianificata 01/01/2023

Data fine pianificata 31/07/2023

Valutazione SI

Peso 20%

Indicatori di misurazione

TITOLO	REGOLA DI CALCOLO	FORMULA	BASELINE DI RIFERIMENTO	TARGET	FONTE
proposta di contenuti	ON/OFF	Nota di trasmissione		ON	Urbi/SIBEAR



TITOLO	REGOLA DI CALCOLO	FORMULA	BASELINE DI RIFERIMENTO	TARGET	FONTE
informativi del LEP erogati dai CPI		alla DG del documento riassuntivo dei contenuti			
proposta descrittiva degli standard di accesso ai servizi erogati dai CPI e delle modalità di erogazione	ON/OFF	Nota di trasmissione alla DG della proposta di definizione degli standard		ON	Urbi/SIBEAR



## OBIETTIVO DI VALORE PUBBLICO

### SVILUPPARE LA RESPONSABILITÀ VERSO IL CONTESTO TERRITORIALE

#### OBIETTIVO DIREZIONALE

#### MONITORARE IL FLUSSO FINANZIARIO E PROCEDURALE DELLE ATTIVITÀ/PROGRAMMI/PROGETTI

Codice PIAO 2022 – 01.03.01

VALUTAZIONE SI

PESO ODR 10%

#### Strategia di riferimento

<b>Strategia PRS/DEFR</b>	<b>Identità 4.1: L'identità professionale del lavoro</b>
	<b>Progetto: 4.1.1 Nuovi approcci e nuovi strumenti</b>
	<b>Azioni: 4.1.1.4 Azioni di sistema e semplificazione</b>
<b>Missione</b>	<b>01- Servizi istituzionali, generali e di gestione</b>
<b>Programma</b>	<b>03 – Gestione economica, finanziaria, programmazione e Provveditorato</b>
<b>Ob strategico PdPO</b>	<b>La riforma statutaria e il nuovo modello di Governance</b>

ASPAL come organizzazione "matura" ha la necessità di creare un sistema di condivisione interna tra i vari servizi, che restituisca la fotografia aggiornata della situazione progettuale di spesa, economica/finanziaria delle diverse attività (progetti, programmi, autorizzazioni di spesa), non solo per l'area del bilancio, acquisti o patrimonio dell'Agenzia, ma soprattutto per i Servizi "di produzione". In quest'ottica e ad integrazione di altre linee di attività, risulta necessario monitorare l'attuazione degli interventi inseriti nel Piano straordinario di potenziamento dei CPI sia dal punto di vista finanziario sia da quello procedurale per avere un quadro sinottico aggiornato in relazione allo stato di attuazione delle misure e all'eventuale riprogrammazione delle risorse.



## AMBITO DI INTERVENTO

### MONITORARE LA GESTIONE FINANZIARIA IN UN'OTTICA DI CONDIVISIONE INTERNA

Codice PIAO 2022 – 01.03.01.01

#### Creazione e sperimentazione di uno strumento operativo di monitoraggio dell'attuazione del Piano attuativo regionale di potenziamento dei CPI

##### Descrizione obiettivo

L'attuazione del Piano attuativo regionale di potenziamento dei CPI, in capo all'ASPAL come soggetto attuatore, per la complessità delle misure messe in capo e l'ingente quantità di risorse finanziarie mobilitate, richiede un attento e puntuale monitoraggio sia dal punto di vista fisico-procedurale che finanziario. Tale monitoraggio risulta indispensabile non soltanto per la verifica puntuale delle risorse impegnate e spese a fronte delle attività in essere e/o completate, ma anche per poter riprogrammare all'interno di una corretta visione d'insieme le eventuali risorse liberate o non sfruttate in modo funzionale al raggiungimento degli obiettivi del Piano.

##### Risultati attesi dell'attività

Creazione del supporto operativo "Cruscotto PRP CPI" a sostegno di tutte le strutture ASPAL coinvolte nella realizzazione del Piano attuativo regionale di potenziamento dei CPI che consenta di monitorare costantemente le attività realizzate, gli importi spesi e/o la disponibilità delle risorse finanziarie, nonché la programmazione delle attività restanti

Individuazione dei referenti per le diverse linee di attività assegnati all'implementazione del "Cruscotto PRP CPI"

Formazione dei referenti sull'utilizzo dello strumento operativo

Sperimentazione al 31.12.2023 del popolamento del supporto operativo con inserimento dei dati ed eventuale verifica delle criticità emerse e successiva implementazione del sistema in itinere.

##### Proiezione risultati dell'attività per il 2024)

Evoluzione dello strumento Cruscotto PRP CPI con il collegamento automatico al sistema SAP per un monitoraggio finanziario in modalità sincrona.

##### Proiezione risultati dell'attività per il 2025)

Monitoraggio del Piano attuativo regionale di potenziamento dei CPI in modalità sincrona

Servizio Sicurezza dei Luoghi di lavoro, Forniture e Manutenzione dei Beni Mobili ed Immobili

Responsabile Direttore di Servizio

Data inizio pianificata 01/01/2023

Data fine pianificata 31/12/2023

Valutazione SI

Peso 20%

Indicatori di misurazione

TITOLO	REGOLA DI CALCOLO	FORMULA	BASELINE DI RIFERIMENTO	TARGET	FONTE
Linee guida di utilizzo	ON/OFF	Nota interna entro 30.09.2023	0	ON	ASPAL/Protocollo
Sperimentazione strumento operativo	ON/OFF	Disponibilità <i>dashboard</i> di monitoraggio per i Direttori di Servizio	0	ON	Cruscotto PRP CPI

Codice PIAO 2022 – 01.03.01.02



## Realizzazione di un cruscotto di monitoraggio finanziario sul Piano di Potenziamento

### Descrizione obiettivo

L'obiettivo mira alla predisposizione di un cruscotto di monitoraggio sullo stato di avanzamento del Piano di Potenziamento basato sui dati presenti del sistema amministrativo contabile. Il cruscotto dovrà fornire informazioni sintetiche sulle risorse stanziare, quelle impegnate e quelle liquidate, per le diverse linee di intervento afferenti al piano di potenziamento.

### Risultati attesi dell'attività

Realizzazione del prototipo su foglio di calcolo (Excel) con la definizione degli indicatori da utilizzare. Il prototipo sarà aggiornato mensilmente, a partire dal 30/04/2023, e reso accessibile alla Direzione Generale e ai Direttori del Servizio.

### Proiezione risultati dell'attività per il 2024

Implementazione del prototipo su una pagina web di monitoraggio predisposta nella intranet di ASPAL il cui accesso sarà limitato alle persone autorizzate.

### Proiezione risultati dell'attività per il 2025

Aggiornamento ed estensione del cruscotto.

Servizio Bilancio e rendicontazione

Responsabile Direttore di Servizio

Data inizio pianificata 01/01/2023

Valutazione SI

Data fine pianificata 31/12/2023

Peso 33,33%

Indicatori di misurazione

TITOLO	REGOLA DI CALCOLO	FORMULA	BASELINE DI RIFERIMENTO	TARGET	FONTE
Report inviati ai Dirigenti	Numero in crescita	N. di invii mensili effettuati	0	9	Casella di posta elettronica della DG



## Sezione 2: VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE

### Sezione 2.3: Rischi corruttivi e trasparenza

#### PREMESSA

Con il DPR 81/2022 il piano di prevenzione della corruzione è assorbito dal PIAO e la strategia di prevenzione della corruzione si pone come *“dimensione del valore pubblico e per la creazione del valore pubblico e ha natura trasversale a tutte le attività volte alla realizzazione della missione istituzionale di una amministrazione o ente. Nel prevenire fenomeni di cattiva amministrazione e nel perseguire obiettivi di imparzialità e trasparenza, la prevenzione della corruzione contribuisce, cioè, a generare valore pubblico, riducendo gli sprechi e orientando correttamente l'azione amministrativa.”*<sup>8</sup>

Nella sottosezione 2.3: Anticorruzione del PIAO viene sviluppata, sulla base degli obiettivi strategici in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza definiti dall'organo di indirizzo, ai sensi della legge n. 190 del 2012, in una logica di integrazione con quelli specifici programmati in modo funzionale alle strategie di creazione di valore, la strategia di prevenzione della corruzione ASPAL attraverso la valutazione dell'impatto del contesto interno ed esterno sulle attività dell'Agenzia, la mappatura dei processi, l'identificazione e valutazione dei rischi corruttivi potenziali e concreti e le relative misure per il trattamento del rischio, il monitoraggio di queste ultime e la programmazione dell'attuazione della trasparenza.

Il presente aggiornamento è stato redatto seguendo le indicazioni della PNA 2022 approvato con la Delibera ANAC n. 7 del 17 gennaio 2023 e secondo quanto previsto dagli “Orientamenti per la pianificazione anticorruzione e trasparenza 2022” approvato dal Consiglio dell'Autorità Nazionale Anticorruzione in data 2 febbraio 2022.

La sottosezione 2.3 è stata oggetto di consultazione pubblica prima dell'approvazione del PIAO 2023 – 2025. Sono pervenute 3 osservazioni, delle quali solo di una è stato possibile tener conto in quanto l'unica che permettesse di comprendere la proposta e di apportare le opportune modifiche.

A seguito della proposta, inviata dalla categoria “Personale ASPAL”, è stata oggetto di ulteriore aggiornamento la mappatura del Servizio Coordinamento dei servizi territoriali e governance.

In un'ottica d'apertura alla partecipazione, successivamente all'approvazione del PIAO 2023 – 2025 si intende aprire agli stakeholder interni ed esterni la possibilità di inviare osservazioni che saranno prese in considerazione per il prossimo aggiornamento.

Anche la sezione anticorruzione, così come il PTPC, è destinata a dipendenti e collaboratori che prestano servizio presso l'ASPAL.

La sezione si articola in tre parti:

- la prima dedicata, agli **obiettivi strategici** dell'Ente ed al **contesto interno ed esterno**;
- la seconda alle **misure generali**;
- la terza dedicata alla **trasparenza**.

Allegati:

<sup>8</sup> PIANO NAZIONALE ANTICORRUZIONE 2022 Delibera n. 7 del 17 gennaio 2023 Link <https://www.anticorruzione.it/-/pna-2022-delibera-n.7-del-17.01.2023>



- Nell'allegato 1, si possono consultare le mappature dei processi-attività delle strutture organizzative ASPAL, i comportamenti a rischio, i fattori abilitanti che “abilitano” il comportamento a rischio, la valutazione del rischio, nonché l'indicazione e programmazione delle misure specifiche.
- L'allegato 2 contiene il Catalogo dei rischi e dei fattori abilitanti suddivisi per Area di rischio.
- Nell'allegato 3 sono riportate le misure specifiche presenti all'interno delle mappature.
- Nell'allegato 4 sono riportati gli obblighi di trasparenza ai sensi del D.lgs. n. 33/2013 e altre fonti normative, con l'individuazione delle figure responsabili all'elaborazione, trasmissione e pubblicazioni dei dati. La sezione è stata aggiornata al PNA 2022 - 2024 approvato dal Consiglio dell'ANAC il 16 novembre 2022.
- L'allegato 5 contiene l'analisi del contesto esterno secondo quanto previsto dal PNA 2022 – 2024 approvato dal Consiglio dell'ANAC il 16 novembre 2022 e dagli “Orientamenti per la pianificazione anticorruzione e trasparenza 2022” approvato dal Consiglio dell'Autorità Nazionale Anticorruzione in data 2 febbraio 2022.
- Nell'allegato 6 è riportata la Metodologia utilizzata per la mappatura dei processi e per l'analisi del rischio.



## Parte prima - Obiettivi strategici e contesto esterno e interno

### 1. La struttura organizzativa e le funzioni

Per le informazioni di questo paragrafo si rinvia alla sezione 3 “Organizzazione e capitale umano” del PIAO.

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

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

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

“Il **RPCT** è il soggetto titolare in esclusiva (essendo vietato l’ausilio esterno) del potere di predisposizione e di proposta del PTPCT all’organo di indirizzo.”<sup>9</sup>

Con Determina della Direzione generale n. 209 del 2.02.2022 è stato nominato quale RPCT ASPAL il Dott. Ing. Andrea Alimonda, direttore del Servizio sistemi informativi, affari legali, anticorruzione e controlli e per lo svolgimento delle sue funzioni è supportato da personale qualificato e specificamente individuato.

Per garantire continuità nello svolgimento delle funzioni del RPCT è individuata la Dott.ssa Emanuela Pilloni, quale sostituto del RPCT in caso di assenza di quest’ultimo.

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

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

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

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

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

<sup>9</sup> Piano Nazionale Anticorruzione 2019, approvato Delibera n. 1064 del 13 novembre 2019.



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

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

I Referenti di sede centrale relativamente alla struttura organizzativa di appartenenza sono i seguenti:

<b>Struttura Organizzativa</b>	<b>Referente PCT</b>
Direzione Generale	Carlo Pisu – in sostituzione Gianluca Meloni
Servizio sicurezza dei luoghi di lavoro, forniture e manutenzioni dei beni mobili e immobili	Natascia Tiddia
Servizio bilancio e rendicontazione	Simone Deidda
Servizio risorse umane e formazione	Fabio Frongia
Servizio coordinamento dei servizi territoriali e governance	Gabriella Podda
Servizio progetti su base regionale e comunitaria	Paola Maria Laj
Servizio sistemi informativi, affari legali, anticorruzione e controlli	Paola Pontis
Servizio politiche a favore di soggetti a rischio di esclusione	Alessandra Ruzzu

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

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

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

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

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



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

I **Dirigenti**, più nello specifico:

- vigilano sull'osservanza del Codice di comportamento e verificano le ipotesi di violazione;
- vigilano sull'osservanza delle specifiche norme dell'ordinamento in materia di anticorruzione;
- garantiscono, ai sensi dell'art. 43, co. 3, del d.lgs. 33/2013, il tempestivo e regolare flusso informativo dei dati, documenti e informazioni detenuti dall'ufficio cui sono preposti, da pubblicare a fini di trasparenza, nel rispetto dei termini stabiliti dalla legge;
- trasmettono ai fini della pubblicazione i documenti e le informazioni contenute nell'art. 14 del d.lgs. n. 33/2013.

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

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

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

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

### **3. Obiettivi strategici individuati dall'Organo di Indirizzo e programmazione per il triennio 2023 – 2025**



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

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

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

Si riportano di seguito gli obiettivi individuati nella sopracitata Delibera e le modalità attuative in ASPAL:

<b>Obiettivo strategico</b>			
Progressivo <b>rafforzamento dell'analisi dei rischi</b> e delle <b>misure di prevenzione</b> con riguardo <b>alla gestione dei fondi europei</b> e del <b>PNRR</b> , alla gestione degli <b>appalti pubblici</b> e alla <b>selezione del personale</b> .			
<b>Pianificazione triennio 2023 - 2025</b>			
<b>Obiettivo di valore pubblico</b>			
Sviluppare la responsabilità verso il contesto territoriale			
<b>Programmazione delle azioni anno 2023</b>			
<b>Attività</b>	<b>Responsabilità dipendenti</b>		<b>Output</b>
Formazione specialistica per l'area di rischio "Gestione appalti pubblici anche in relazione al PNRR"  La formazione prevede 13 giornate formative, di cui 5 in aula, per un totale di circa 65 ore.  Modalità mista aula + webinar.  Attuata con la <a href="#">Determinazione n. 620 del 28/02/2023</a>  <b>In attuazione dal 10 marzo 2023 al 10 luglio 2023.</b>	Partecipare all'attività formativa prevista sulla base di quanto previsto dall'art. 8 del Codice di comportamento dei dipendenti pubblici (DPR n. 62/2013) precisa che "la violazione delle misure di prevenzione previste dal piano costituisce illecito disciplinare".		Conclusione dei percorsi formativi programmati di almeno il 70% del personale destinatario.
<b>Programmazione delle azioni anno 2024</b>			
<b>Responsabilità RPCT</b>	<b>Responsabilità Direttore Risorse umane e formazione</b>	<b>Responsabilità dipendenti</b>	<b>Output</b>



<p>Programmazione della formazione specialistica per l'area di rischio "Selezione del personale".</p> <p>La formazione dovrà formare il personale nella mappatura del processo, nell'individuazione di eventuali criticità e delle misure di prevenzione. Parte teorica e pratica 5 ore in presenza/ da remoto.</p> <p>Attuata con l'inserimento nel PIAO 2023 - 2025</p>	<p>Erogazione della formazione entro il 30.06.2024.</p>	<p>Partecipare all'attività formativa prevista sulla base di quanto previsto dall'art. 8 del Codice di comportamento dei dipendenti pubblici (DPR n. 62/2013) precisa che "la violazione delle misure di prevenzione previste dal piano costituisce illecito disciplinare".</p>	<p>Conclusione dei percorsi formativi programmati di almeno il 70% del personale destinatario.</p>
---	---	---	--

**Programmazione delle azioni anno 2025**

<b>Responsabilità RPCT</b>	<b>Responsabilità direttori</b>	<b>Responsabilità Direttore Risorse umane e formazione</b>	<b>Responsabilità dipendenti</b>	<b>Output</b>
<p>Programmazione della formazione specialistica per l'area di rischio "Gestione dei fondi europei / Procedure dei fondi strutturali e dei fondi nazionali per le politiche di coesione".</p> <p>La formazione dovrà formare il personale nella mappatura del processo, nell'individuazione di eventuali criticità e delle misure di prevenzione.</p> <p>Parte teorica e pratica 5 ore in</p>	<p>Individuazione e comunicazione del personale da formare Risorse umane e formazione <b>entro il 28.02.2025.</b></p>	<p>Erogazione della formazione <b>entro il 30.06.2025.</b></p>	<p>Partecipare all'attività formativa prevista sulla base di quanto previsto dall'art. 8 del Codice di comportamento dei dipendenti pubblici (DPR n. 62/2013) precisa che "la violazione delle misure di prevenzione previste dal piano costituisce illecito disciplinare".</p>	<p>Conclusione dei percorsi formativi programmati di almeno il 70% del personale destinatario.</p>



presenza/ da remoto.				
Attuata con l'inserimento nel PIAO 2023 - 2025				

### Obiettivo strategico

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

### Pianificazione triennio 2023 - 2025

### Obiettivo di valore pubblico

Sviluppare la responsabilità verso il contesto territoriale

### Programmazione delle azioni anno 2023

Destinatari	Responsabilità RPCT	Responsabilità direttori	Responsabilità Direttore Risorse umane e formazione	Responsabilità dipendenti	Output
Gruppo di lavoro PIAO individuato con le note protocolli: 12848/2022, 20248/2022, 22436/2022, 22592/2022 e 24714/2022.  Eventuale altro personale individuato dalla DG e dai dirigenti.	Proposta formazione:  Oggetto della formazione: <b>Mappatura dei processi integrata PIAO – PNA 2022 e monitoraggi o integrato, software esistenti:</b> destinatari gruppo di lavoro PIAO individuato con le note protocollo n. 12848/2022, 20248/2022, N. 22436/2022, 22592/2022 e	Individuazioni e e comunicazioni e al direttore delle Risorse umane e formazione di eventuale altro personale <b>entro il 31.05.2023.</b>	Erogazione della formazione <b>entro il 30.09.2023.</b>	Partecipare all'attività formativa prevista sulla base di quanto previsto dall'art. 8 del Codice di comportamento dei dipendenti pubblici (DPR n. 62/2013) precisa che "la violazione delle misure di prevenzione previste dal piano costituisce illecito disciplinare".	Elaborazione di una metodologia di una mappatura dei processi condivisa da parte del RPCT <b>entro il 31.12.2023</b> .



	24714/2022. Parte teorica e pratica 6 ore in presenza/da remoto.  Attuata con l'inserimento nel PIAO 2023 - 2025				
--	--	--	--	--	--

#### Programmazione delle azioni anno 2024

Attività	Responsabili	Output
Analisi delle esigenze ASPAL per l'individuazione di un software/applicativo per la mappatura dei processi, analisi e ponderazione del rischio, monitoraggio integrato.	Direttori interessati direttamente all'elaborazione delle sezioni del PIAO.	Individuazione delle caratteristiche di un software per la mappatura dei processi, analisi e ponderazione del rischio, monitoraggio integrato <b>entro il 31.12.2024.</b>

#### Programmazione delle azioni anno 2025

Attività	Responsabili	Output
Acquisizione del software/applicativo	Direttori interessati direttamente all'elaborazione delle sezioni del PIAO.	Determinazione di acquisizione del entro il 31.12.2025

#### Obiettivo strategico

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



<b>Pianificazione triennio 2023 - 2025</b>		
<b>Obiettivo di valore pubblico</b>		
Sviluppare la responsabilità verso il contesto territoriale		
<b>Programmazione delle azioni anno 2023</b>		
<b>Attività</b>	<b>Responsabili</b>	<b>Output</b>
Gestione della condivisione pubblica della sezione 2.3 del PIAO con gli stakeholders attraverso Format digitali.	RPCT	Utilizzo del format digitale per la condivisione pubblica della sezione 2.3 del PIAO <b>entro il 30.09.2023.</b>

<b>Obiettivo strategico</b>		
Miglioramento continuo della chiarezza e conoscibilità della sezione Amministrazione Trasparente, potenziando l'informatizzazione e l'organizzazione dei flussi informativi, la comunicazione interna e esterna e il livello di trasparenza del sito istituzionale con specifico riferimento agli interventi attuativi del PNRR.		
<b>Pianificazione triennio 2023 - 2025</b>		
<b>Obiettivo di valore pubblico</b>		
Sviluppare la responsabilità verso il contesto territoriale		
<b>Programmazione delle azioni anno 2023</b>		
<b>Attività</b>	<b>Responsabili</b>	<b>Output</b>
Individuazione dei dati da pubblicare	RPCT	Entro il 30.06.2023.
Elaborazione dei dati oggetto di pubblicazione	Direttori di servizio che gestiscono Fondi PNRR	Entro il 30.09.2023.
Creazione della sezione PNRR e pubblicazione dei dati	RPCT Direttori di servizio che gestiscono Fondi PNRR	Dati presenti online <b>entro il 31.12.2023</b>
<b>Programmazione delle azioni anno 2024 e 2025</b>		
Aggiornamento della sezione PNRR	Direttori di servizio che gestiscono Fondi PNRR	Presenza dei dati aggiornati trimestralmente.



<b>Obiettivo strategico</b>		
Promozione di strumenti di condivisione di esperienze e buone pratiche nell'ambito del sistema Regione e degli enti e organismi controllati, partecipati e vigilati dall'Amministrazione.		
<b>Pianificazione triennio 2023 - 2025</b>		
<b>Obiettivo di valore pubblico</b>		
Sviluppare la responsabilità verso il contesto territoriale		
<b>Programmazione delle azioni anno 2023</b>		
Attività	Responsabili	Output
Mantenimento della collaborazione con la Rete degli RPCT della RAS e la collaborazione con l'Ufficio del RPCT RAS, per quanto di propria competenza	DG - RPCT	Partecipazione alle attività proposte dal RPCT RAS

<b>Obiettivo strategico</b>		
Coordinamento della strategia di prevenzione della corruzione con quella di prevenzione del riciclaggio e del finanziamento del terrorismo		
<b>Pianificazione triennio 2023 - 2025</b>		
<b>Obiettivo valore pubblico</b>		
Sviluppare la responsabilità verso il contesto territoriale		
<b>Programmazione delle azioni anno 2023</b>		
Attività	Responsabili	Output
Individuazione di un referente per l'antiriciclaggio da parte di ciascun direttore ASPAL	Direttori di servizio che gestiscono i seguenti procedimenti: a) procedimenti finalizzati all'adozione di provvedimenti di autorizzazione o concessione; b) procedure di scelta del contraente per l'affidamento di lavori, forniture e servizi secondo le disposizioni di cui al codice dei contratti pubblici; c) procedimenti di concessione ed erogazione di sovvenzioni, contributi, sussidi, ausili finanziari, nonché attribuzioni di vantaggi economici di qualunque genere a persone fisiche ed enti pubblici e privati.	Comunicazione alla DG e al RPCT dei nominativi entro il 30.06.2023



Istituzione della rete dei referenti	DG	Determinazione di nomina dei referenti con atto della DG entro il 30.09.2023
Erogazione della Formazione secondo quanto richiesto dal RPCT con nota protocollo n. 5476/2022 del 11-07-2022 al gestore delle segnalazioni, personale a suo supporto, rete dei referenti, altro personale eventualmente individuato dalla DG e dai direttori di servizio.	Dirigente RU	Entro il 30.11.2023
<b>Programmazione delle azioni anno 2024</b>		
<b>Attività</b>	<b>Responsabili</b>	<b>Output</b>
Individuazione di un software per la gestione dell'antiriciclaggio	Gestore delle segnalazioni	Presentazione del Software individuato alla DG e ai direttori di servizio entro il 30.06.2024
Richiesta di acquisizione del software per la gestione dell'antiriciclaggio	Gestore delle segnalazioni	Protocollo nota entro il 30.09.2024
Acquisizione del software per la gestione dell'antiriciclaggio	Direttore servizio acquisizioni bene, servizi, forniture	Determinazione di acquisizione entro il 31.12.2024
<b>Programmazione delle azioni anno 2025</b>		
<b>Attività</b>	<b>Responsabili</b>	<b>Output</b>
Utilizzo a pieno regime del software	Gestore delle segnalazioni Direttori di servizio competenti per materia Referenti antiriciclaggio Tutti i dipendenti se di competenza	Entro il 31.12.2025

#### 4. Il contesto esterno.



L'analisi del contesto esterno viene riportata all'interno dell'**Allegato 5\_ Analisi del contesto esterno** e la valutazione dell'impatto del contesto esterno ed interno sull'ASPAL sarà oggetto di analisi nel paragrafo 9. "Valutazione di impatto del contesto esterno ed interno".

## 5. Analisi del contesto interno

### 5.1. La mappatura dei processi 2022.

Uno degli aspetti fondamentali dell'analisi del contesto interno è la cosiddetta mappatura dei processi, consistente nella individuazione e analisi dei processi organizzativi. L'ASPAL, già precedentemente, ha proceduto alla mappatura linea con quanto previsto dall'ANAC, l'obiettivo è che l'intera attività svolta dall'amministrazione venga gradualmente esaminata al fine di identificare aree che, in ragione della natura e delle peculiarità dell'attività stessa, risultino potenzialmente esposte a rischi corruttivi.

L'aggiornamento delle mappature ha preso avvio a seguito della trasmissione da parte del RPCT del monitoraggio dei processi mappati nella sezione 2.3 del PIAO, al fine di verificarne l'attualità e la corrispondenza agli attuali processi in essere.

Come previsto nella sezione 2.3 del PIAO 2022 – 2025, ed in linea con quanto emerso dalle attività di monitoraggio, si è data rilevanza alla mappatura e all'analisi del rischio dei processi afferenti all'area di rischio "contratti pubblici" e "Acquisizione e gestione del personale".

Per quanto riguarda l'area di rischio "Contratti pubblici" il 29 dicembre 2021, con la Determinazione del Direttore Generale n. 3798 è stato approvato il "Regolamento per l'organizzazione, l'affidamento e l'esecuzione dei contratti pubblici di servizi, forniture e lavori.", divenuto esecutivo a far data dal 20 gennaio 2022.

Il suddetto Regolamento prevede un'organizzazione e una ripartizione differente delle responsabilità tra i servizi ASPAL, in fase di aggiornamento, sono state ripartite le responsabilità nei diversi processi "Programmazione degli acquisti di beni e servizi (art.21, co.6, d.lgs.50/2016)"; "Progettazione della gara"; "Selezione del contraente"; "Verifica dell'aggiudicazione e stipula del contratto"; "Esecuzione del contratto"; "Rendicontazione del contratto", sono state inoltre analizzate in maniera più approfondita le misure correlate ai fattori abilitanti collegati alle diverse attività, in modo da ripartire le misure in modo più conciso rispetto alle attività che presentavano delle criticità reali o potenziali.

Dall'analisi degli affidamenti effettuati nel 2022 è emerso che la modalità di scelta del contraente prevalente, in attuazione al decreto semplificazioni, è stata l'affidamento diretto, come meglio rappresentato nella tabella e nel grafico sottostante:

<b>Modalità di scelta del contraente. Periodo di riferimento 01.01.2022 – 30.11.2022</b>		
<b>Modalità di scelta</b>	<b>Percentuale</b>	<b>Numero</b>
01-Procedura aperta	0,4%	1
04-Procedura negoziata senza previa pubblicazione	0,8%	2
17-Affidamento diretto ex art.5 della Legge 381/91	0,4%	1



<b>Modalità di scelta del contraente. Periodo di riferimento 01.01.2022 – 30.11.2022</b>		
<b>Modalità di scelta</b>	<b>Percentuale</b>	<b>Numero</b>
22-Procedura negoziata con previa indizione di gara (settori speciali)	1,2%	3
23-Affidamento diretto	91,5%	238
26-Affidamento diretto in adesione ad accordo quadro/convenzione	5,7%	15
	100%	260

Pertanto, si è ritenuto opportuno mappare analiticamente tale processo per verificare eventuali criticità.

Le risultanze dell'analisi effettuata sono riportate nell'allegato contenente le mappature.

Si rileva che un'importante misura di prevenzione della corruzione individuata per l'area di rischio "Contratti pubblici" è la formazione specialistica a beneficio dei soggetti individuati dal Regolamento sopracitato.

Per quanto riguarda l'area di rischio "Acquisizione e gestione del personale", a seguito delle risultanze del monitoraggio, il RPCT ha incontrato il dirigente del Servizio Risorse umane e formazione e la Direttrice Generale per mappare adeguatamente le competenze di ciascuno per i processi interservizi, al fine di verificare se le misure di prevenzione della corruzione siano coerenti ed efficaci.

Si intende verificare le mappature dell'area di Rischio "Acquisizione e gestione del personale", nel triennio 2023 – 2025, in maniera più approfondita, poiché è in atto una revisione delle procedure da parte del dirigente in carica.

Inoltre, Ufficio del RPCT ha individuato dei processi comuni a più servizi; pertanto, ha proceduto a condividere con i servizi che svolgono tale attività in modo da omogeneizzare e semplificare l'attività di mappatura e le misure specifiche previste.

Le mappature sottoindicate hanno rappresentato la base di partenza e i responsabili di procedimento hanno verificato che il processo mappato corrispondesse alle attività effettivamente svolte e in caso di difformità hanno apportato i correttivi necessari.

1. Progetto europeo a regia regionale Fondi POR FSE – Area di rischio di riferimento "Provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari con effetto economico diretto ed immediato per il destinatario."
2. Progetti delegati FSE a Titolarità regionale – Area di rischio di riferimento "Provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari CON / SENZA effetto economico diretto ed immediato per il destinatario."
3. Progetti a finanziamento regionale sulla base di accordi procedurali – Area di rischio di riferimento "Provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari CON / SENZA effetto economico diretto ed immediato per il destinatario."



4. Progetti a finanziamento regionale su delega RAS – Area di rischio di riferimento “Provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari CON / SENZA effetto economico diretto ed immediato per il destinatario.”

Il RPCT ha coordinato la mappatura dei processi dell'intera amministrazione ed è stato fondamentale il coinvolgimento dei responsabili delle strutture organizzative. Nel processo di analisi del rischio i principali interlocutori sono stati i Dirigenti, i Responsabili di settore e i Responsabili di procedimento, nonché i Referenti PCT di sede centrale, con il coinvolgimento di tutto il personale assegnato ai servizi e con il supporto costante da parte del Nucleo del RPCT, laddove richiesto, attraverso attività di affiancamento sia a distanza che in presenza in tutte le fasi dell'analisi e della gestione del rischio.

Come nel PIAO 2022 – 2024 l'attività di mappatura ha interessato tutti i Servizi e tutti i processi/procedimenti, indipendentemente della loro classificazione nelle aree a rischio ANAC, sulla base delle risultanze del monitoraggio, che verrà spiegato nel successivo paragrafo.

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

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

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

La sezione anticorruzione è stato oggetto di monitoraggi costanti da parte del RPCT e dal suo Ufficio allo scopo di accertare la corretta applicazione delle misure predisposte, secondo le modalità e nei tempi previsti, e la reale efficacia delle stesse. Da ultimo, c'è stato un monitoraggio finale che risulta effettuato al 30.09.2022.

Il punto di forza principale è rappresentato dalle costanti interlocuzioni tra i servizi e il RPCT e il suo Ufficio, che permettono un confronto continuo attraverso il quale avere dei feedback in tempo reale sulle possibili criticità nell'attuazione delle misure e predisporre eventuali aggiustamenti.

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

Dal monitoraggio è emersa una valutazione positiva delle misure di prevenzione della corruzione sia in termini di sostenibilità che di efficacia, mostrandosi in gran parte ben strutturate e recepite dall'amministrazione.

La formazione generale sull'etica e la legalità si è concretizzata nell'erogazione, nel secondo semestre del 2022, del corso sul codice di comportamento del sistema regione a tutti i dipendenti ASPAL.

Inoltre, l'ufficio del RPCT ha richiesto, agli uffici competenti, la formazione per le aree a più elevato rischio corruttivo, della formazione sull'etica e la legalità e sulla normativa anticiclaggio per il RPCT e l'ufficio di supporto.

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



Per quanto riguarda le mappature dei servizi sono state confermate, in quanto ancora attuali, le mappature e le misure delle seguenti strutture organizzative:

- SRVZ\_0\_Direzione generale.
- SRVZ\_2\_Bilancio.
- SRVZ\_4\_Coordinamento\_CPI.
- SRVZ\_6\_Sistemi informativi.

Sono invece state oggetto di aggiornamento le mappature dei seguenti servizi:

- SRVZ\_1\_Appalti
- SRVZ\_3\_RU
- SRVZ\_4\_Coordinamento\_Sede\_centrale
- SRVZ\_5\_Progetti.
- SRVZ\_7\_Inclusione.

Nel 2023 dovrebbe esserci la nuova organizzazione e di conseguenza un adeguamento delle mappature al nuovo contesto organizzativo.

## 6. Valutazione di impatto del contesto esterno ed interno

I fenomeni descritti nell'analisi del contesto interno ed esterno si possono potenzialmente concretizzare in pressioni provenienti dall'esterno e nelle criticità derivanti da possibili posizioni di monopolio di potere, dovute sia alla permanenza nello stesso ruolo per un tempo eccessivamente lungo, sia dal fatto che l'ASPAL è ente che fa parte del sistema regione. Tali fenomeni possono avere un impatto sull'attività svolta dall'Agenzia che, com'è noto, si occupa della gestione delle politiche attive del lavoro, che in Sardegna, per le sue caratteristiche morfologiche ed economiche, incontra rilevanti difficoltà derivanti dalla limitata disponibilità della risorsa "lavoro". Inoltre, uno dei ruoli fondamentali dell'Agenzia nel mercato del lavoro sardo è la gestione di avvisi pubblici e accordi e l'erogazione di sovvenzioni, contributi ed incentivi economici alle imprese private per l'attuazione delle politiche del lavoro.

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

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

L'interazione dell'Agenzia con i soggetti indicati nell'analisi del contesto esterno, la frequenza di detta interazione nonché l'incidenza degli interessi e i fini specifici perseguiti, in forma singola o associata, dai soggetti coinvolti, sono tutti elementi che hanno inciso significativamente



nell'elaborazione della metodologia utilizzata per effettuare l'analisi del rischio. Quest'ultima si basa sull'applicazione del principio di prudenza, come già meglio esplicitato nell'analisi del contesto interno, per poter ricomprendere gli eventi imprevedibili che derivano dall'andamento del mercato del lavoro, che di per sé è influenzato da innumerevoli variabili.

Per poter prevenire efficacemente il verificarsi di eventi corruttivi derivanti dal contesto esterno, nonché di maladministration un obiettivo strategico fondamentale che l'ASPAL si è posta è rappresentato dalla diffusione della cultura dell'etica e della legalità all'interno dell'Agenzia, anche alla luce di quanto stabilisce l'art. 4 D.L. 30 aprile 2022, n. 36: *“Le pubbliche amministrazioni prevedono lo svolgimento di un ciclo formativo la cui durata e intensità sono proporzionate al grado di responsabilità e nei limiti delle risorse finanziarie disponibili a legislazione vigente, sui temi dell'etica pubblica e sul comportamento etico”*. Nel 2023 tale formazione verrà erogata alle strutture organizzative a rischio corruttivo previste dall'ANAC, per le quali è stata individuata quale misura generale di prevenzione della corruzione. L'obiettivo del RPCT è in ogni caso di estenderne la fruibilità a tutto il personale, ciò anche allo scopo di accrescere internamente il senso comune di gestione della cosa pubblica attraverso il miglioramento dei livelli di trasparenza.

Relativamente alle possibili posizioni di monopolio di potere dovute dalla permanenza nello stesso ruolo per un tempo eccessivamente lungo l'ASPAL, fin dalla sua istituzione, ha favorito scelte organizzative che permettessero lo svolgimento delle stesse professionalità in contesti differenti. Tale situazione ha interessato sia le sedi territoriali dei CPI, sia la sede centrale, e dall'analisi svolta anche per l'anno 2022, ad esempio sulle posizioni organizzative nonché sui Dirigenti, si conferma che, al momento, in ASPAL non sono state rilevate criticità particolari riguardo alla rotazione del personale all'interno dei servizi e dei settori. Nel 2023 è in ogni caso prevista, come detto sopra, la riorganizzazione che contribuirà alla programmazione di tale misura, oltre al consueto monitoraggio che svolgerà il RPCT in merito all'attuazione della stessa.

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

Giova evidenziare che nel mese di luglio 2022 è iniziata un'attività di collaborazione tra il RPCT ASPAL e la RPCT RAS e i rispettivi uffici a loro supporto, nella forma dell'istituzione di un gruppo di lavoro, *“nell'ambito dell'implementazione del sistema regionale concernente la prevenzione dell'utilizzo del sistema finanziario a scopo di riciclaggio dei proventi di attività criminose e di finanziamento del terrorismo, stante la fondamentale importanza di adottare finanziamento del terrorismo misure concrete che consentano di portare avanti la funzione riconosciuta alle PP.AA. ai sensi dell'articolo 10 del d.lgs. 231/2007”*.

Il gruppo di lavoro si è proposto di mettere a fattor comune le rispettive professionalità al fine di approfondire congiuntamente la materia in oggetto e redigere una circolare informativa in merito alla funzione partecipativa della Pubblica Amministrazione nel sistema della prevenzione e segnalazione di fenomeni di riciclaggio e finanziamento del terrorismo.

Si è pertanto fatto un notevole passo avanti anche in ASPAL nell'acquisizione di una certa consapevolezza della tematica sopra esposta, che consentirà una gestione proficua delle procedure che verranno successivamente introdotte per contrastare il fenomeno.



In attesa della definizione della nuova organizzazione, l'ASPAL ha continuato ad attuare una serie di azioni per favorire il benessere organizzativo e la valorizzazione delle competenze del personale, allo scopo di incidere positivamente sulla motivazione e sulla soddisfazione del personale, fattori che sono fondamentali per creare un senso di appartenenza e per ridurre la possibilità di comportamenti contrari all'interesse pubblico.



## Parte seconda - Le misure generali

### Premessa

Le misure generali sono tutte le misure previste dalla normativa vigente e vi è l'obbligo di esplicitare all'interno del PTPC le modalità di attuazione delle stesse.

Di seguito l'elenco delle misure generali che verranno analizzate specificamente:

- Codice di comportamento ASPAL.
- Rotazione del personale.
- Obbligo di astensione in caso di conflitto di interesse.
- Il conflitto di interessi nel Codice dei contratti pubblici.
- Svolgimento di attività successiva alla cessazione del rapporto di lavoro (*Pantouflage* o *revolving doors*).
- I Patti di Integrità.
- Inconferibilità di incarichi dirigenziali ed incompatibilità specifiche per posizioni dirigenziali.
- Svolgimento di attività ed incarichi extra – istituzionali.
- Formazione di commissioni, assegnazioni agli uffici e conferimento di incarichi in caso di condanna penale per delitti contro la pubblica amministrazione.
- Tutela del dipendente che effettua segnalazioni di illecito.
- La formazione.
- Azioni di sensibilizzazione e rapporti con la società civile. Giornata della Trasparenza.

### 1. Codice di comportamento ASPAL

Le Linee guida dell'ANAC in materia di Codici di comportamento delle amministrazioni pubbliche, approvate con delibera n. 177 del 19 febbraio 2020, prevedono che ciascuna pubblica amministrazione adotti un codice di comportamento strettamente correlato alle strategie di prevenzione della corruzione e quindi alle misure previste all'interno del proprio Piano per la trasparenza e per la prevenzione della corruzione – PTPC.

Lo stesso art. 54 del D.lgs.165 del 2001, inserito nella legge n. 190 del 2012, è indice della volontà del legislatore di considerare necessario che l'analisi dei comportamenti attesi dai dipendenti pubblici sia frutto della stessa analisi organizzativa e di analisi del rischio propria dell'elaborazione del PTPC.

L'ASPAL, sulla base della L.R. 31/1998 e s.m.i, fa parte del Sistema Regione ed è un ente vigilato della Regione Autonoma della Sardegna; pertanto, ad essa si applica il Codice di comportamento del personale della Regione Autonoma della Sardegna, degli Enti, delle Agenzie e delle società partecipate, che recepisce il Codice di comportamento nazionale. Il nuovo è stato approvato con deliberazione della Giunta regionale n. 43/7 del 29 ottobre 2021, che abroga il precedente.

Dal 2020, all'interno dei contratti del personale neoassunto è presente la seguente dicitura: "Il/la dipendente si impegna a rispettare quanto previsto dal nel Codice di comportamento del personale



della Regione Autonoma della Sardegna, degli Enti, delle Agenzie e delle Società partecipate vigente, nonché quanto disposto all'art.1 comma 42 della L.190 del 06.11.2012, dal Piano Triennale per la prevenzione della corruzione e per la trasparenza dell'ASPAL". Oltre al contratto, viene mandato in allegato il Codice di comportamento e il link al PTPC ASPAL, ora contenuto all'interno del PIAO ASPAL.

In ASPAL, il RPCT cura la diffusione della conoscenza del Codice di comportamento nell'amministrazione, verifica sulla corretta e continua attuazione dello stesso.

Nel 2022, anche al fine di massimizzare la conoscenza e diffondere la cultura dell'etica e della legalità, è stato avviato un percorso di formazione obbligatoria in modalità e-learning sulle disposizioni del nuovo Codice di comportamento per tutto il personale, composto da tre moduli fruibili dal 1° dicembre 2022 al 31 gennaio 2023. Il corso è stato messo a disposizione dal RPCT della RAS, mentre il RPCT ASPAL ha provveduto a renderlo fruibile a tutti i dipendenti e ha predisposto un questionario di apprendimento.

In occasione del monitoraggio annuale il RPCT ha sottoposto il questionario annuale all'organo amministrativo di vertice e ai Dirigenti per verificare lo stato di attuazione del Codice da parte delle diverse strutture organizzative.

Tale monitoraggio rappresenta per il RPCT un importante strumento per programmare le attività formative sul Codice, queste ultime verranno comunque erogate per il personale neoassunto.

Un ulteriore strumento a disposizione del RPCT è rappresentato dalle informazioni inviate annualmente dall'UPD sulle violazioni del Codice intervenute nel corso dell'anno, al fine di verificare quali siano gli articoli che hanno registrato delle violazioni e per poter prevedere eventuali azioni correttive.

Nel 2022 risultano pervenute 14 segnalazioni, 11 segnalazioni sono state concluse con esito sanzionatorio, una archiviata ed infine una segnalazione risulta pendente alla data del monitoraggio.



## Cronoprogramma 1:

<b>Misura generale:</b>				
<b>Codice di comportamento ASPAL</b>				
<b>Attività</b>	<b>Stato di attuazione</b>	<b>Tempi di attuazione</b>	<b>Soggetto responsabile</b>	<b>Output</b>
Verifica sulla corretta e continua attuazione del Codice di comportamento (violazioni al codice di comportamento avvenute nell'anno precedente)	Attuata continuativamente	Entro il 30 novembre di ciascun anno	RPCT per la richiesta, UPD per la trasmissione delle informazioni	Ricezione delle informazioni richieste.
Inserimento del monitoraggio relativo al Codice di Comportamento nella Relazione annuale del RPCT	In attuazione	Entro il termine stabilito dall'ANAC	RPCT	Pubblicazione della relazione annuale del RPCT nel sito istituzionale ASPAL e trasmissione della stessa al DG e all'OIV
Svolgimento di attività di divulgazione del codice di comportamento aggiornato	In attuazione	Misura permanente	DG, Dirigenti di tutti i Servizi e RPCT (Coordinatore delle attività)	Comunicazioni al personale

## 2. La Rotazione del personale - La rotazione ordinaria

La rotazione del personale all'interno delle pubbliche amministrazioni nelle aree a più elevato rischio di corruzione è stata introdotta dall'art. 1, co. 5, lett. b), della l. 190/2012, ed è considerata quale misura organizzativa preventiva finalizzata a limitare il consolidarsi di relazioni che possano alimentare dinamiche improprie nella gestione amministrativa, conseguenti alla permanenza nel tempo di determinati dipendenti nel medesimo ruolo o funzione. L'alternanza riduce il rischio che un dipendente pubblico, occupandosi per lungo tempo dello stesso tipo di attività, servizi, procedimenti e instaurando relazioni sempre con gli stessi utenti, possa essere sottoposto a pressioni esterne o possa instaurare rapporti potenzialmente in grado di attivare dinamiche inadeguate.

La programmazione della rotazione non può prescindere, inoltre, da percorsi di formazione, di affiancamento e addestramento che consentano una riqualificazione professionale al fine di assicurare, nel tempo, il ricambio di personale qualificato.



La formazione, infatti, rappresenta una misura di prevenzione della corruzione complementare e decisiva per assicurare che venga acquisito, anche dal personale non dirigente, il livello di competenze professionali e trasversali indispensabili per attuare la rotazione. Inoltre, la programmazione di adeguate attività di affiancamento e addestramento, nonché la condivisione della relazione finale delle attività svolte, rappresentano un utile e ulteriore strumento volto alla circolarità delle informazioni finalizzata a garantire l'attuazione della rotazione.

Secondo quanto disposto dall'art. 1, co. 10, lett. b), della l. 190/2012, il RPCT deve verificare, d'intesa con il dirigente competente, «l'effettiva rotazione degli incarichi negli uffici preposti allo svolgimento delle attività nel cui ambito è più elevato il rischio che siano commessi reati di corruzione».

Per quanto riguarda la "Rotazione del personale dirigenziale" l'ANAC nell' Allegato 2 al PNA 2019 suggerisce quanto segue: ***"Negli uffici individuati come a più elevato rischio di corruzione, sarebbe preferibile che la durata dell'incarico fosse fissata al limite minimo legale. Alla scadenza, la responsabilità dell'ufficio o del servizio dovrebbe essere di regola affidata ad altro dirigente, a prescindere dall'esito della valutazione riportata dal dirigente uscente. Invero, l'istituto della rotazione dirigenziale, specie in determinate aree a rischio, dovrebbe essere una prassi "fisiologica", mai assumendo carattere punitivo e/o sanzionatorio."***

In relazione alla rotazione dei Dirigenti in ASPAL, dall'analisi svolta dal RPCT, un elemento particolarmente significativo è rappresentato dal fatto che negli ultimi 5 anni, ovvero dall'istituzione dei 7 Servizi, in due solamente di questi, (**Progetti su base regionale e comunitaria e Politiche a favore di soggetti a rischio di esclusione**), il dirigente ha svolto le proprie funzioni per tutta la durata prevista da contratto.

Dall'analisi dei dati emerge che in ASPAL, relativamente al personale dirigente un 'indice di rotazione dei Dirigenti pari a 3,14, ciò significa che dal 01/01/2017 al 19/12/2022 in media si sono avvicendati in ogni servizio 3 Dirigenti e che la durata media dell'incarico dirigenziale è di 1 anno, 6 mesi e 24 giorni.

Si può quindi rilevare dai dati è un indice di rotazione dirigenziale elevato e una durata media degli incarichi piuttosto ridotta.

La Rotazione del personale non dirigenziale viene analizzata nell'Allegato 2 al PNA ANAC 2019, al paragrafo 8, in cui è stabilito che ***"la rotazione è applicabile anche ai titolari di posizione organizzativa, nei casi in cui nell'amministrazione il personale dirigenziale sia carente o del tutto assente."***, sempre in riferimento alle aree più esposte al rischio corruttivo.

Per ciò che attiene alla rotazione del personale non dirigenziale, in particolare dei titolari di posizioni organizzative in ASPAL, nei 17 Settori ricadenti nelle aree a più alto rischio corruttivo, il 70% ha una durata inferiore a 4 anni, il 18% ha una durata pari a 4 anni e solo il 12% ha una durata superiore a 4 anni. Dall'analisi dei dati è possibile evincere, dunque, un significativo tasso di rotazione anche per quanto concerne l'attribuzione di incarichi al personale non dirigenziale.

La misura della rotazione ordinaria è solo una delle possibili misure di prevenzione dei fenomeni corruttivi ma deve essere attuata tenendo in considerazione le condizioni peculiari dell'Agenzia che in seguito all'istituzione nel 2016 con solo 4 Servizi è passata nel 2017 a 7 Servizi, l'implementazione del personale da 100 a 850 dipendenti nel 2022 e l'imminente riorganizzazione. Per limitare le situazioni di rischio si è fatto ricorso a misure alternative quali la doppia istruttoria per gli avvisi pubblici e le revisioni del Settore Giuridico amministrativo per bandi, avvisi, concorsi e selezioni, nonché la formazione specialistica per le aree di rischio "Contratti pubblici" e "Provvedimenti con o privi di effetto economico diretto ed immediato per il destinatario".



Inoltre, poiché l'ASPAL è un ente vigilato della Regione Autonoma della Sardegna, in linea con quanto previsto dal PIAO RAS 2022 – 2023, nel quale è stata pianificata per il triennio 2022-2024 la misura, relativa all'elaborazione di apposite linee guida contenenti criteri e modalità volte a disciplinare la rotazione ordinaria del personale dirigente e non dirigente, con particolare riferimento ai responsabili di posizioni organizzative interessati dai processi a rischio corruzione, da sottoporre all'approvazione della Giunta Regionale entro il 1° semestre del 2023 e che di tali linee guida molto probabilmente si applicheranno al Sistema Regione e pertanto si dovrà tener conto nell'applicazione della misura da parte dell'ASPAL.

Nel 2022 il RPCT ha predisposto e trasmesso a tutti i Dirigenti e all'organo di vertice un prospetto delle posizioni organizzative di coordinamento di settore, che prende in considerazione gli anni dal 2017 al 31.12.2022, in funzione dell'analisi della media di permanenza del singolo dipendente nell'incarico.

## Cronoprogramma 2

<b>Misura generale:</b>				
<b><i>La rotazione del personale</i></b>				
<b>Attività</b>	<b>Stato di attuazione</b>	<b>Tempi di attuazione</b>	<b>Soggetto responsabile</b>	<b>Output</b>
Studio e analisi della disciplina della rotazione, anche sulla base delle Linee Guida RAS	Da attuare	Entro 3 mesi dalla emanazione delle Linee Guida Ras	RPCT  Gruppo di lavoro	Definizione di una proposta contenente i criteri di applicazione della rotazione da inviare alla DG
Condivisione della proposta ai sindacati	Da attuare	Entro 2 mesi dall'approvazione della bozza dei criteri da parte della DG	DG	Criteri condivisi con i sindacati
Analisi della durata dell'incarico di tutto il personale dirigenziale e non dirigenziale, con incarico di posizione organizzativa, in servizio presso gli uffici a più alto rischio corruttivo	In attuazione	Annuale	RPCT	Produzione di un report contenente gli esiti delle analisi e invio ai direttori di servizio e alla DG.  Protocollo RPCT contenente il report
Individuazione delle effettive esigenze di rotazione sulla base del report del RPCT, dei criteri	In attuazione sulla base del report del RPCT	Annuale	Direttori di servizio  D.G.	Protocollo RPCT contenente il report.



Misura generale: <i>La rotazione del personale</i>				
Attività	Stato di attuazione	Tempi di attuazione	Soggetto responsabile	Output
definiti e delle analisi svolte				
Rotazione straordinaria del personale nei casi di avvio di procedimenti penali o disciplinari per condotte di natura corruttiva.	In attuazione	All'avvio del procedimento penale o disciplinare per condotte di natura corruttiva	Servizio RU e Formazione	Adozione del provvedimento e comunicazione al RPCT

### 3. La Rotazione del personale - Rotazione straordinaria

Con Delibera n. 215 del 26 marzo 2019, recante “Linee guida in materia di applicazione della misura della rotazione straordinaria di cui all’art. 16, comma 1, lettera *l-quater*, del D.lgs. n. 165 del 2001”, l’A.N.AC. è intervenuta, con indicazioni confermate dal P.N.A. 2019, in tema di rotazione straordinaria del personale.

Nella Delibera richiamata sono chiariti i termini delle due principali forme di rotazione straordinaria:

- la rotazione straordinaria di cui all’art. art. 3, comma 1, della l. n. 97/2001 (c.d. trasferimento obbligatorio), misura obbligatoria per le P.P.A.A. e per gli “enti a prevalente partecipazione pubblica”;
- la rotazione straordinaria (strettamente intesa) di cui all’art. 16, comma 1, lett. *l-quater*, del D.lgs. n. 165/2001, obbligatoria per le P.A.

L’istituto della rotazione c.d. straordinaria – in senso stretto - è prevista dall’art. 16, co. 1, lett. *l-quater*) D.lgs. n. 165/2001, come misura di carattere successivo al verificarsi di fenomeni corruttivi.

Per quanto concerne l’ambito soggettivo di applicazione, l’ANAC chiarisce che tale misura riguarda tutti coloro che abbiano un rapporto di lavoro con l’amministrazione, ovvero dipendenti e Dirigenti, interni ed esterni, con contratto a tempo indeterminato o determinato, Dirigenti non generali e Dirigenti generali.

Nel momento in cui l’amministrazione viene a conoscenza dell’avvio di un procedimento penale nei confronti di un proprio dipendente per i reati previsti dagli artt. 317, 318, 319, 319 *bis*, 319 *ter*, 319 *quater*, 320, 321, 322, 322-*bis*, 346 *bis*, 353, 353 *bis* del codice penale l’Amministrazione è obbligata ad adottare il provvedimento di rotazione straordinaria. In simili casi l’elemento di particolare rilevanza da considerare è quello della motivazione adeguata del provvedimento con cui viene valutata la condotta del dipendente ed eventualmente disposto lo spostamento. Il provvedimento può anche non disporre la rotazione, ma l’ordinamento raggiunge lo scopo di indurre l’amministrazione ad una valutazione trasparente, collegata all’esigenza di tutelare la propria immagine di imparzialità.



Il provvedimento, poiché può avere effetto sul rapporto di lavoro del dipendente/dirigente, è impugnabile davanti al giudice amministrativo o al giudice ordinario territorialmente competente, a seconda della natura del rapporto di lavoro in atto.

Nel 2022 l'ASPAL non ha avuto conoscenza dell'avvio di procedimenti penali nei confronti di propri dipendenti.

#### **4. Obbligo di dichiarazione e di astensione in caso di conflitto di interesse**

Il conflitto di interessi si realizza quando un interesse privato del dipendente (cd interesse secondario) interferisce, anche potenzialmente, con l'interesse pubblico (cd interesse primario) che lo stesso deve perseguire.

All'ASPAL si applica il Codice di comportamento del personale della Regione Autonoma della Sardegna, degli Enti, delle Agenzie e delle Società partecipate, approvato con la D.G.R. n. 43/7 del 29.10.2021, che recepisce il Codice di comportamento nazionale e disciplina il conflitto di interessi agli artt. 3, 5, 6, 7, 15, 19 e 23.

Nel 2021 il RPCT ha predisposto un'apposita informativa sulla gestione del conflitto di interesse per dare conoscenza a tutti i Servizi e Settori dell'ASPAL degli obblighi legislativamente previsti in materia, al fine di sensibilizzare il personale dipendente rispetto ad essi e sulle conseguenze derivanti dall'omissione di eventuali dichiarazioni. Nel corso del 2022 tale informativa è stata semplificata ed aggiornata con la procedura che deve essere seguita in caso di conflitto di interessi dei dipendenti e del personale dirigenziale ed è stato predisposto dall'Ufficio RPCT un nuovo specifico modulo da compilare in caso di astensione per conflitto di interesse nel corso di uno specifico procedimento.

Per agevolare la consultazione, l'informativa e la relativa modulistica aggiornate sono state pubblicate nella rete Intranet ASPAL. L'informativa e la documentazione ad essa allegata potrà essere sempre oggetto di modifica a seguito di nuovi interventi normativi, di indirizzo da parte dell'ANAC o a seguito di eventuali audit con la RAS.



### Cronoprogramma 3:

<b>Misura generale:</b>				
<b>Obbligo di dichiarazione e di astensione in caso di conflitto di interesse</b>				
<b>Attività</b>	<b>Stato di attuazione</b>	<b>Tempi di attuazione</b>	<b>Soggetto responsabile</b>	<b>Output</b>
Semplificazione dell'informativa e della modulistica sul conflitto di interesse.	Attuata	Entro il 30 giugno 2023	Gruppo di lavoro RPCT	Elaborazione della procedura e revisione dei modelli attualmente in uso
Il dipendente/dirigente all'atto dell'assegnazione all'ufficio/servizio/struttura, o che successivamente si trovi in una situazione di conflitto di interessi, invia al dirigente dell'ufficio di assegnazione la dichiarazione resa ai sensi degli artt. 46 e 47 del DPR 445/2000	In attuazione	Permanente	Dipendente/dirigente	Protocollo dichiarazione
Richiesta annuale di avvio dei controlli sulle dichiarazioni rese ai sensi degli artt. 46 e 47 del DPR 445/2000 in conformità al Regolamento interno ASPAL sul controllo delle dichiarazioni sostitutive dei dipendenti e del 100% su quelle dei Dirigenti.  Il controllo viene avviato in ogni caso in cui insorga il sospetto della non veridicità delle informazioni ivi riportate.	In attuazione	Entro il 30 settembre di ciascun anno	Servizi o RU	Richiesta di controllo

#### 4.1. Il conflitto di interessi nel Codice dei contratti pubblici

Una specifica disciplina in materia di conflitto di interessi è dettata con riferimento all'area dei contratti pubblici.

Nell'ambito delle procedure di gara è prevista una disciplina specifica in materia nell'art. 42 del D.lgs. n. 50 del 2016, rubricato "Conflitto di interesse", il quale stabilisce, al comma 1, che "le stazioni appaltanti prevedano misure adeguate per contrastare le frodi e la corruzione nonché per individuare, prevenire e risolvere in modo efficace ogni ipotesi di conflitto di interesse nello svolgimento delle procedure di aggiudicazione degli appalti e delle concessioni, in modo da evitare



qualsiasi distorsione della concorrenza e garantire la parità di trattamento di tutti gli operatori economici.”

Particolarmente rilevante, per quanto concerne la disciplina del conflitto di interessi, è il comma 2<sup>10</sup> dell’art. 42 del D.lgs. n. 50 del 2016, che è stato oggetto di approfondimento da parte dell’ANAC con le Linee Guida n. 15 dell’ANAC.

Le sopracitate Linee Guida specificano la disciplina di cui all’articolo 42 del D.lgs. 50 del 2016 è applicabile a tutto il personale dipendente, con contratto a tempo indeterminato e determinato, e a tutti coloro che, in base ad un valido titolo giuridico, legislativo o contrattuale, siano in grado di impegnare l’ente nei confronti dei terzi o comunque rivestano, di fatto o di diritto, un ruolo tale da poterne influenzare l’attività esterna.

Nel PNA 2022 si possono trovare elencate a titolo esemplificativo le figure, che oltre al RUP, potrebbero trovarsi in conflitto di interessi rispetto alla singola procedura di gara e di seguito riportate:

- *“Direttori generali;*
- *Capi di uffici legali;*
- *Capi Dipartimento;*
- *Membri degli organi di amministrazione e controllo della stazione appaltante che non sia un’amministrazione aggiudicatrice;*
- *Organi di governo delle amministrazioni aggiudicatrici laddove adottino atti di gestione e agli organi di vigilanza esterni.*

*Lo stesso vale anche per tutti i prestatori di servizi a vario titolo coinvolti nell’affidamento come ad esempio:*

- *progettisti esterni;*
- *commissari di gara;*
- *collaudatori.*

*Nella fase esecutiva dei contratti pubblici, in ragione della rilevanza degli interessi coinvolti e dell’assenza di confronto competitivo, che costituisce una forma di controllo, devono essere considerati anche i soggetti che intervengono in tale fase. Le situazioni di conflitto di interessi sono da valutare anche con riferimento ai subappaltatori.*

*Le figure che assumono rilievo, in ragione dell’influenza che esercitano, sono ad esempio:*

- *il Direttore dei lavori/Direttore dell’esecuzione e, ove nominati, eventuali loro assistenti, specie negli affidamenti particolarmente complessi;*
- *il coordinatore per la sicurezza;*
- *l’esperto per accordo bonario;*

---

<sup>10</sup> Si ha conflitto d’interesse quando il personale di una stazione appaltante o di un prestatore di servizi che, anche per conto della stazione appaltante, interviene nello svolgimento della procedura di aggiudicazione degli appalti e delle concessioni o può influenzarne, in qualsiasi modo, il risultato, ha, direttamente o indirettamente, un interesse finanziario, economico o altro interesse personale che può essere percepito come una minaccia alla sua imparzialità e indipendenza nel contesto della procedura di appalto o di concessione. In particolare, costituiscono situazione di conflitto di interesse quelle che determinano l’obbligo di astensione previste dall’articolo 7 del decreto del Presidente della Repubblica 16 aprile 2013, 62.



- *gli organi coinvolti nella valutazione delle transazioni;*
- *i collaudatori/soggetti competenti alla verifica di conformità ed eventuali loro assistenti;*
- *gli organi deputati alla nomina del Direttore dell'esecuzione/Direttore dei lavori o del RUP.*

**L'art. 42 non si applica invece a quei soggetti che si limitano a svolgere attività di natura operativa o che intervengono marginalmente nella fase esecutiva.<sup>11</sup>**

Per ciò che attiene alle dichiarazioni degli altri soggetti coinvolti nelle procedure di affidamento di contratti pubblici, secondo quanto precisato nel Piano Nazionale Anticorruzione 2022 (PNA), occorre effettuare una distinzione a seconda che si tratti di contratti che utilizzano i fondi PNRR e fondi strutturali. In tale ipotesi, in un'ottica di rafforzamento dei presidi di prevenzione, i dipendenti, per ciascuna procedura di gara in cui siano coinvolti, devono fornire un aggiornamento della dichiarazione con le informazioni significative in relazione all'oggetto dell'affidamento.

Per i contratti che non utilizzano fondi PNRR e fondi strutturali, invece, resta fermo l'orientamento espresso da ANAC nelle LL.GG. n. 15/2019 che prevedono una dichiarazione solo al momento dell'assegnazione all'ufficio o dell'attribuzione dell'incarico ed in caso di modifiche della situazione precedentemente dichiarata.

L'omessa conservazione e protocollazione delle dichiarazioni rese ai sensi dell'art. 42 D. Lgs. 50/2016, nell'ambito delle procedure in esame, costituisce una violazione delle Linee Guida ANAC n. 15.

In un'ottica di rafforzamento della misura del conflitto di interessi nei contratti pubblici il RPCT, sulla base delle indicazioni dell'ANAC e di eventuali modifiche normative, provvederà ad aggiornare l'informativa sul conflitto di interessi nei contratti pubblici e a prevedere sessioni informative con il personale che si occupa di contratti pubblici.

Inoltre, il RPCT supporterà i Servizi nella valutazione di eventuali conflitti di interesse, previa erogazione della formazione specialistica sulla gestione del conflitto di interesse.

## **5. Svolgimento di attività successiva alla cessazione del rapporto di lavoro (Pantouflage o revolving doors).**

L'art. 1, comma 42, lett. l) della legge n. 190/2012 ha aggiunto all'articolo 53 del D.lgs. n. 165/2001 un nuovo comma 16 *ter*, con cui è stato disciplinato il *pantouflage* o *revolving doors*, consistente in un caso particolare di conflitto di interessi che viene in evidenza, non durante il periodo di servizio, ma successivamente ad esso, in relazione alla formazione di situazioni di vantaggio costruite dal dipendente allo scopo di arricchimento personale.

Stabilisce la norma: "I dipendenti che, negli ultimi tre anni di servizio, hanno esercitato poteri autoritativi o negoziali per conto delle pubbliche amministrazioni di cui all'articolo 1, comma 2, non possono svolgere, nei tre anni successivi alla cessazione del rapporto di pubblico impiego, attività lavorativa o professionale presso i soggetti privati destinatari dell'attività della pubblica amministrazione svolta attraverso i medesimi poteri".

Si precisa che l'Autorità, con l'orientamento n. 24 del 2015 ha stabilito che: "Le prescrizioni ed i divieti contenuti nell'art. 53, comma 16 *ter*, del D.lgs. n. 165/2001, trovano applicazione non solo ai dipendenti che esercitano i poteri autoritativi o negoziali per conto della PA, ma anche ai dipendenti

---

<sup>11</sup> Il Piano Nazionale Anticorruzione 2022 (Pna), approvato dal Consiglio dell'Anac il 16 novembre 2022 e in attesa del parere del comitato interministeriale e Conferenza Unificata Stato regioni Autonomie locali.



che, pur non esercitando concretamente ed effettivamente tali poteri, sono tuttavia competenti ad elaborare atti endoprocedimentali obbligatori (pareri, certificazioni, perizie) che incidono in maniera determinante sul contenuto del provvedimento finale, ancorché redatto e sottoscritto dal funzionario competente”<sup>12</sup>.

Per quanto concerne poi il concetto di “poteri autoritativi e negoziali”, l’Autorità precisa che si debbano intendere quelli che si sostanziano in: 1) provvedimenti di conclusione dei contratti per l’acquisizione di beni e servizi per l’Amministrazione o volti, in generale, a concedere vantaggi o utilità al privato (autorizzazioni, concessioni, sovvenzioni, ecc.); 2) provvedimenti che incidono unilateralmente, modificandole, sulle situazioni giuridiche soggettive dei destinatari.

Inoltre, ai fini dell’applicazione di tale normativa, sono considerati dipendenti pubblici anche i soggetti titolari degli incarichi indicati all’art. 21 del D.lgs. n. 39/2013, ivi compresi i soggetti esterni con i quali l’amministrazione stabilisce un rapporto di lavoro, subordinato o autonomo.

Per quanto concerne l’applicazione della misura con riferimento ai bandi di gara e agli atti prodromici all’affidamento di appalti pubblici, si rimanda al capitolo 16. “I patti di integrità”.

Per la violazione delle disposizioni sopra descritte, trova applicazione quanto previsto dall’ultimo periodo del medesimo comma 16 ter: “I contratti conclusi e gli incarichi conferiti in violazione di quanto previsto dal presente comma sono nulli ed è fatto divieto ai soggetti privati che li hanno conclusi o conferiti di contrattare con le pubbliche amministrazioni per i successivi tre anni con obbligo di restituzione dei compensi eventualmente percepiti e accertati ad essi riferiti”.

Nel corso del 2022 l’Ufficio del RPCT ha predisposto un’apposita informativa sulla disciplina del Pantouflage e sulla procedura attuata in ASPAL; è stata inoltre condivisa, con il settore competente ad effettuare i controlli, la modulistica che devono compilare i dipendenti in prossimità della cessazione dal servizio.

Non è stato possibile approvare l’informativa e la modulistica entro il 2022, pertanto si riprogramma l’attuazione della misura entro il 31.12.2023.

Prima di procedere all’approvazione e alla pubblicazione nei canali interni di comunicazione ASPAL il RPCT condividerà il lavoro svolto con il Servizio Risorse umane e formazione.

L’informativa e la modulistica verranno diffuse tra il personale e pubblicate nei canali di comunicazioni interni ASPAL.

Non sono state segnalate, né accertate, nel corso del 2022 ipotesi di violazione della clausola di Pantouflage.

---

<sup>12</sup> A tal proposito, nel PNA 2019, l’ANAC ribadisce il suddetto orientamento specificando che per “dipendenti con poteri autoritativi e negoziali” si debbano intendere tutti i soggetti che esercitano concretamente ed effettivamente, per conto della pubblica amministrazione, i poteri sopra accennati attraverso l’emanazione di provvedimenti amministrativi e il perfezionamento di negozi giuridici mediante la stipula di contratti in rappresentanza giuridica ed economica dell’ente. Vi rientrano, quindi, coloro che esercitano funzioni apicali [...] o che comunque hanno il potere di incidere in maniera determinante sulla decisione oggetto del provvedimento finale, collaborando all’istruttoria, ad esempio attraverso l’elaborazione di atti endoprocedimentali obbligatori che vincolano in modo significativo il contenuto della decisione.



#### Cronoprogramma 4:

<b>Misura generale:</b>				
<b>Svolgimento di attività successiva alla cessazione del rapporto di lavoro</b>				
<b>Attività</b>	<b>Stato di attuazione</b>	<b>Tempi di attuazione</b>	<b>Soggetto responsabile</b>	<b>Output</b>
Predisposizione di una informativa contenente la disciplina del <i>Pantouflage</i> in ASPAL e le indicazioni sulle verifiche	Da attuare	Entro il 31 dicembre 2023	Gruppo di lavoro RPCT	<b>Informativa</b>
Inserimento in tutti i contratti di assunzione a tempo determinato e indeterminato di specifica clausola sul <i>Pantouflage</i> (personale dirigenziale e non dirigenziale)	In attuazione	Permanente	Servizio Risorse Umane e Formazioni	Presenza della clausola nel 100% dei contratti di assunzione
Previsione di una dichiarazione da sottoscrivere al momento della cessazione dal servizio o dall'incarico, con cui il dipendente si impegna al rispetto del divieto di <i>Pantouflage</i> e qualora venga sottoposto a controllo a campione ed emerga una violazione del divieto, di trasmettere una dichiarazione, ai sensi del d.P.R. n. 445 del 2000, che consenta di verificare l'assenza di violazioni del divieto	Da attuare	Entro il 31 dicembre 2023	Servizio Risorse Umane e Formazioni	Presenza della clausola nel 100% degli atti di collocamento a riposo
Invio al servizio competente dell'elenco del personale ASPAL cessato da tre anni.	In attuazione	Entro il 30 settembre e di ciascun anno	Servizio Risorse Umane e Formazioni	Ricezione dell'elenco
Procedura di accertamento – anche a campione – in capo ai soggetti cessati, circa l'eventuale sussistenza di rapporti di lavoro, subordinato o autonomo, in violazione del divieto di c.d. <i>Pantouflage</i> .	In attuazione	Annualmente	Dirigente del servizio sistemi informativi, affari legali, anticorruzione e controlli	Ricezione degli esiti delle attività di controllo al Servizio risorse umane e al RPCT



<b>Misura generale:</b>				
<b><i>Svolgimento di attività successiva alla cessazione del rapporto di lavoro</i></b>				
<b>Attività</b>	<b>Stato di attuazione</b>	<b>Tempi di attuazione</b>	<b>Soggetto responsabile</b>	<b>Output</b>
Invio delle violazioni della clausola di <i>Pantouflage</i>	In attuazione	Permanente	RPCT	Trasmissione esiti a ANAC, uffici responsabili, OIV, UPD, Cortei dei conti

## 6. I Patti d'integrità

L'ANAC, nell'aggiornamento 2019 al PNA, chiarisce che i protocolli di legalità o patti di integrità sono strumenti negoziali che integrano il contratto originario tra amministrazione e operatore economico con la finalità di prevedere una serie di misure volte al contrasto di attività illecite e, in forza di tale azione, ad assicurare il pieno rispetto dei principi costituzionali di buon andamento e imparzialità dell'azione amministrativa (ex art. 97 Cost.) e dei principi di concorrenza e trasparenza che presidiano la disciplina dei contratti pubblici.

In particolare, l'art. 1, co. 17, della legge 190/ 2012 stabilisce che le stazioni appaltanti possono prevedere negli avvisi, bandi di gara o lettere di invito che il mancato rispetto delle clausole contenute nei protocolli di legalità o nei patti di integrità costituisca causa di esclusione dalla gara, purché gli impegni assunti nei protocolli e negli accordi in questione non eccedano quanto necessario per raggiungere l'obiettivo perseguito, conformemente al principio di proporzionalità che, al pari della parità di trattamento, non discriminazione e trasparenza, costituisce un principio generale del diritto dell'Unione. Ciò sia nella fase di predisposizione dei patti di integrità sia in fase applicativa, laddove la stazione appaltante dovrà valutare l'idoneità della condotta a giustificare l'esclusione dalla gara<sup>13</sup>.

A seguito dell'emanazione delle Linee guida n. 15/2019 dell'ANAC, il modello di Patto d'integrità attualmente usato da ASPAL prevede, all'art. 2, la clausola con cui l'operatore economico si impegna a non conferire incarichi o a stipulare contratti con i soggetti di cui all'art. 53, co. 16 ter, Dlgs. 165/2001, nonché a dichiarare la sussistenza di possibili conflitti di interesse rispetto ai soggetti che intervengono nella procedura di gara o nella fase esecutiva e la comunicazione di qualsiasi conflitto di interesse che insorga anche successivamente, pena l'esclusione dalla procedura. Sulla base di eventuali segnalazioni, si potranno effettuare delle verifiche a campione sul rispetto di tale obbligo.

Il Patto d'integrità viene inserito in tutte le procedure di acquisizione.

## 7. Inconferibilità di incarichi dirigenziali ed incompatibilità specifiche per posizioni dirigenziali

<sup>13</sup> V. pronuncia del Consiglio di Stato, Sezione V, 26/10/2020, n. 6458.



La disciplina sul conferimento degli incarichi dirigenziali è contenuta nella legge regionale 13 novembre 1998 n. 31, recante "Disciplina del personale regionale e dell'organizzazione degli uffici della Regione" e ss. mm. ii.. Il conferimento degli incarichi dirigenziali e amministrativi di vertice deve tener conto delle disposizioni di cui al D.lgs. n. 39/2013 recante "Disposizioni in materia di inconfiribilità e incompatibilità di incarichi presso le pubbliche amministrazioni e presso gli enti privati in controllo pubblico".

Nel corso del 2022 è stata predisposta dall'Ufficio RPCT la Procedura per le verifiche delle dichiarazioni di Incompatibilità/Inconfiribilità dei Dirigenti e dell'Organo Amministrativo di Vertice ex D.lgs. n. 39/2013.

Inoltre, l'Ufficio del RPCT ha predisposto le check list, la pista di controllo ed i verbali per effettuare i controlli sia sulle dichiarazioni dei direttori di servizio che dell'organo amministrativo di vertice, che sono stati approvati con Determina del RPCT.



## Cronoprogramma 5

<b>Misura generale:</b> <i>Inconferibilità di incarichi dirigenziali ed incompatibilità specifiche per posizioni dirigenziali.</i>				
<b>Attività</b>	<b>Stato di attuazione</b>	<b>Tempi di attuazione</b>	<b>Soggetto responsabile</b>	<b>Output</b>
Presentazione delle dichiarazioni di incompatibilità del personale dirigenziale già titolare di incarico e richiesta delle dichiarazioni di incompatibilità e inconferibilità al personale dirigenziale titolare di nuovi incarichi	In attuazione	Entro il 30 giugno di ogni anno	Dirigenti	Acquisizione del 100% delle dichiarazioni di incompatibilità
Verifica delle dichiarazioni di incompatibilità per tutto il personale dirigenziale e inconferibilità solo per i direttori di servizio	In attuazione		RPCT	Verbali di verifica
Avvio del procedimento di accertamento e contestazione delle cause di inconferibilità/incompatibilità all'interessato e segnalazioni di possibili violazioni all' A.G.C.M e alla Corte dei Conti per i rispettivi profili di competenza	In attuazione		RPCT	
In caso di accertamento della sussistenza della causa di inconferibilità dell'incarico, dichiarazione di nullità della nomina e verifica dell'elemento soggettivo del dolo o della colpa, anche lieve, dei soggetti che all'atto della nomina componevano l'organo che ha conferito l'incarico, ai fini della applicazione della sanzione inibitoria prevista all'art. 18 del d.lgs. n. 39/2013.	In attuazione		RPCT	

### 8. Svolgimento di attività ed incarichi extra – istituzionali

Le attività extra-istituzionali non consentite o consentite esclusivamente previa autorizzazione dell'amministrazione, relativamente al personale con rapporto di lavoro a tempo pieno o a tempo parziale superiore al 50%, sono disciplinate dagli articoli 44 e 45 della L.R. n. 31/98.



In ASPAL si applica il “Regolamento per la disciplina delle autorizzazioni allo svolgimento di incarichi ed attività extra lavorativi del personale dell’Agenzia Sarda per le Politiche Attive del Lavoro” (Articoli 44 e 45 della Legge Regionale n. 31 del 1998), pubblicato nel sito istituzionale ASPAL nella sezione Statuto e regolamenti nonché nella Sezione Amministrazione trasparente, sottosezione di primo livello Disposizioni Generali, sottosezione di secondo livello Atti generali.

Il regolamento è stato adottato in conformità al DECRETO N.P. 37/1 DEL 11/01/2021 che recepisce la Delibera della G.R. n. 57/19 del 18.11.2020.

In analogia con la disciplina del Pantouflage è preclusa al dirigente e al dipendente, in costanza di rapporto di lavoro, l’accettazione di incarichi o rapporti di collaborazione con i medesimi soggetti durante la fase istruttoria e decisionale del provvedimento o del contratto e per i tre anni successivi.

Nel caso in cui, nell’ambito delle procedure di controllo emergessero delle situazioni di criticità, queste ultime verranno comunicate al RPCT allo scopo di tenerne conto in fase di aggiornamento del Piano.



## Cronoprogramma 6

Misura generale:				
Svolgimento di attività ed incarichi extra – istituzionali				
Attività	Stato di attuazione	Tempi di attuazione	Responsabile	Output
Richiesta dei controlli a campione sugli incarichi autorizzati	In attuazione Misura permanente	Annualmente	Servizio RU Servizio competente controlli	Verbali dei controlli
Invio delle criticità riscontrate in sede di controllo al RPCT	In attuazione Misura permanente	Entro il 30 novembre di ciascun anno	Servizio competente in materia di controlli e Dirigente del Servizio Risorse umane e formazione	Ricezione delle criticità

### 9. Tutela del dipendente che effettua segnalazioni di illecito

La segnalazione degli illeciti è stata disciplinata dalla L. 6 novembre 2012, n. 190, recante “Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell’illegalità nella pubblica amministrazione”, che ha inserito nel D.lgs. n. 165 del 2001 l’articolo 54-bis a “tutela del dipendente pubblico che segnala illeciti” (c.d. *Whistleblower*), al fine di favorire l’emersione delle fattispecie di illecito all’interno delle Pubbliche Amministrazioni.

L’ASPAL utilizza l’istituto del *whistleblowing* quale fondamentale misura di prevenzione della corruzione e della “*maladministration*”, incoraggiando e tutelando tutti coloro che, nell’interesse all’integrità della Agenzia medesima, intendano segnalare fatti illeciti, secondo i migliori modelli nazionali ed internazionali.

La procedura che disciplina relativa la ricezione e la gestione delle segnalazioni di illeciti che possano, in vario modo, interessare ASPAL, redatta in attuazione della Delibera A.N.AC. n. 469 del 9 giugno 2021, è stata approvata in allegato al PTPC ASPAL 2022-2024 con la Determina n° 1052 del 02-05-2022.

I soggetti che possono segnalare illeciti sono:

- i dipendenti, in qualunque forma contrattuale, di ASPAL che, in ragione del proprio rapporto di lavoro, siano venuti a conoscenza di condotte illecite;
- i dipendenti e i collaboratori, a qualsiasi titolo (anche al di fuori del Codice dei contratti pubblici, di cui al D.lgs. n. 50/2015), degli appaltatori di lavori, servizi e forniture in rapporto con ASPAL;
- i consulenti di ASPAL.



Rientrano tra le condotte illecite per le quali è possibile effettuare la segnalazione:

- Delitti contro la Pubblica Amministrazione di cui al Titolo II, Capo I, del Codice penale (es., i reati di corruzione per l'esercizio della funzione, corruzione per atto contrario ai doveri d'ufficio e corruzione in atti giudiziari, disciplinate rispettivamente agli artt. 318, 319 e 319-ter del predetto codice);
- Situazioni in cui, nel corso dell'attività lavorativa, si riscontri l'abuso da parte di un soggetto del potere a lui affidato al fine di ottenere vantaggi privati;
- Fatti in cui - a prescindere dalla rilevanza penale - emerga un malfunzionamento di ASPAL (cd. "*maladministration*") a causa dell'uso a fini privati delle funzioni attribuite (es., casi di sprechi, nepotismo, demansionamenti, ripetuto mancato rispetto di eventuali tempi procedurali, assunzioni non trasparenti ovvero avvenute in aperta violazione della normativa vigente; irregolarità contabili; false dichiarazioni; violazione delle norme ambientali e di sicurezza sul lavoro, etc.).

Il contenuto del fatto segnalato, in ogni caso, deve presentare elementi dai quali sia chiaramente desumibile una lesione, un pregiudizio, un ostacolo, un'alterazione del corretto ed imparziale svolgimento di un'attività o di un servizio pubblico o per il pubblico, anche sotto il profilo della credibilità e dell'immagine di ASPAL.

Non sono meritevoli di tutela le segnalazioni basate su mere supposizioni e/o sospetti e/o opinioni personali del segnalante e/o di eventuali terzi dal medesimo indicati.

La segnalazione deve essere indirizzata al RPCT - unico destinatario di ASPAL competente a ricevere e gestire le segnalazioni aventi rilevanza agli effetti della Procedura ricorrendo alternativamente alle seguenti modalità:

- a) in via telematica, tramite piattaforma *WhistleblowingPA* ASPAL.
- b) in forma cartacea, tramite lettera in doppia busta chiusa, con posta ordinaria. Per vedersi garantire l'anonimato, il mittente dovrà indicare nel frontespizio della busta, adeguatamente sigillata, la dicitura "RESPONSABILE ANTICORRUZIONE, SUE PROPRIE MANI" e gli uffici competenti dell'Agenzia provvederanno alla consegna della stessa in via riservata al Responsabile senza procedere all'apertura.

Il segnalante può, in qualunque momento, chiedere informazioni al RPCT sullo stato di avanzamento del procedimento mediante l'invio di apposita richiesta, secondo le modalità indicate dal RPCT medesimo.

Il RPCT, ove non ricorrano gravi ragioni impeditive (es. indagini penali in corso e corrispondenti obblighi di segreto), risponde alla richiesta di informazioni di cui al precedente comma entro il termine di 5 (cinque) giorni lavorativi decorrenti dalla data di ricezione della richiesta medesima.

## **10. Formazione di commissioni, assegnazioni agli uffici e conferimento di incarichi in caso di condanna penale per delitti contro la pubblica amministrazione**

In attuazione dell'art. 35 *bis* del D.lgs. 165 del 2001 l'ASPAL prevede che il personale, dirigente e non, ed i soggetti a cui si intende conferire un incarico, debbano redigere un'apposita dichiarazione ai sensi del D.P.R. 445 del 2000 che attesti l'assenza di condanne, anche con sentenza non passata



in giudicato, per i reati dei pubblici ufficiali contro la Pubblica Amministrazione<sup>14</sup> per lo svolgimento delle seguenti funzioni e /o attività:

1. Membro di commissione per l'accesso o la selezione al pubblico impiego, anche con compiti di segreteria.
2. Membro di commissione per la scelta del contraente per l'affidamento di lavori, forniture e servizi, per la concessione o l'erogazione di sovvenzioni, contributi, sussidi, ausili finanziari, nonché per l'attribuzione di vantaggi economici di qualunque genere.
3. Assegnazione, anche con funzioni direttive, agli uffici preposti alla gestione delle risorse finanziarie, all'acquisizione di beni, servizi e forniture, nonché alla concessione o all'erogazione di sovvenzioni, contributi, sussidi, ausili finanziari o attribuzioni di vantaggi economici a soggetti pubblici e privato.

Il punto 3 è stato disciplinato nel paragrafo "Il conflitto di interessi nel Codice dei contratti pubblici" e nel relativo cronoprogramma n. 3.

La dichiarazione relativamente ai punti 1 e 2, ai sensi dell'art. 35 *bis* deve essere acquisita e verificata prima del conferimento dell'incarico.

In ASPAL si applica il Regolamento per la nomina ed il funzionamento delle Commissioni di valutazione ASPAL.

#### **Cronoprogramma 7:**

Dichiarazioni da parte dei commissari per la scelta del contraente per l'affidamento di lavori, forniture e servizi di cui all' art. 77 del Dlgs. 50/2016 e dei commissari per l'accesso o la selezione a pubblici impieghi. L'art 35 bis si applica anche al segretario, per la concessione o l'erogazione di sovvenzioni, contributi, sussidi, ausili finanziari, nonché per l'attribuzione di vantaggi economici di qualunque genere.

<b>Attività</b>	<b>Stato di attuazione</b>	<b>Tempi di attuazione</b>	<b>Soggetto responsabile</b>	<b>Output</b>
I componenti di commissioni devono inviare al Dirigente del servizio conferente l'incarico il modulo compilato prima del conferimento dell'incarico	In attuazione	Misura permanente	Potenziale commissario	Rilascio dichiarazioni da parte del 100% dei componenti le commissioni
Richiesta dei controlli sulle dichiarazioni rese ai sensi del DPR 445 del 2000 sulla base del regolamento dei controlli vigente	In attuazione	Misura permanente	Dirigente preposto alla nomina della commissione	Verbali di controlli
Invio al RPCT degli esiti delle attività di controllo sulle autocertificazioni.	In attuazione	Misura permanente	Dirigente preposto alla nomina della commissione	Ricezione degli esiti

<sup>14</sup> Codice Penale, Libro Secondo, "Dei delitti in particolare", Titolo II "Dei delitti contro la Pubblica Amministrazione", Capo I " Dei delitti dei pubblici ufficiali contro la Pubblica Amministrazione"



## 11. La Formazione

La formazione è tra le principali misure di prevenzione della corruzione; la stessa Legge 190 del 2012 stabilisce, infatti, che il Piano debba prevedere, per le attività a più elevato rischio di corruzione, percorsi e programmi di formazione, anche specifici e settoriali, sui temi dell'etica e della legalità. Inoltre, anche il Codice di comportamento nazionale (DPR 62/2013) prevede, all'art. 15, co. 5, che "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 PNA ANAC 2019 stabilisce che: "Tutti i dipendenti pubblici, a prescindere dalle tipologie contrattuali (ad esempio, a tempo determinato o indeterminato) dovrebbero ricevere una formazione iniziale sulle regole di condotta definite nel Codice di comportamento nazionale (d.P.R. 62/2013) e nei codici di amministrazione. La formazione iniziale consente di approfondire, sin dall'istaurarsi del rapporto lavoro, i temi dell'integrità e di aumentare la consapevolezza circa il contenuto e la portata di principi, valori e regole che devono guidare il comportamento secondo quanto previsto all'art. 54 della Costituzione ai sensi del quale *"I cittadini cui sono affidate funzioni pubbliche hanno il dovere di adempierle con disciplina ed onore"*.

Nel 2021 è stata erogata ai Dirigenti, referenti e coordinatori la formazione su "La prevenzione della corruzione ed il whistleblowing nella Pubblica Amministrazione.

Dal 1° dicembre 2022 al 31 gennaio 2023 è prevista l'erogazione della formazione obbligatoria in modalità e-learning sulle disposizioni del nuovo Codice di comportamento del personale della Regione Autonoma della Sardegna, degli Enti, delle Agenzie e delle società partecipate, approvato con deliberazione della Giunta regionale n. 43/7 del 29 ottobre 2021, per tutto il personale.

Nel corso del 2023 si prevede di erogare la formazione sui temi dell'etica e della legalità nonché sulla sezione anticorruzione del PIAO ASPAL.

Per quanto riguarda la formazione di livello specialistico, nel corso del 2022 è stata erogata quella su PTPC e PIAO, mentre gli altri percorsi formativi, come specificati nel cronoprogramma di seguito, risultano ancora da attuare entro il 2024.

Programmazione dei Percorsi formativi di livello generale e specifico per il triennio 2023 – 2025



Programmazione 2023				
Intervento formativo	Contenuti	Note	Destinatari	Soggetto erogatore
Generale	Il codice di comportamento RAS – ASPAL	<b>Attuata e in attuazione 2022 - 2023</b>	Tutto il personale	RPCT
Generale	La sezione anticorruzione del PIAO ASPAL	Entro il 2023	Personale ASPAL individuato dai Dirigenti	Formazione interna
Generale	Formazione sull'etica e la legalità 2 ore – Modalità FAD	<b>Formazione richiesta dal RPCT con la nota protocollo n.73377 del 02-11-2022.</b>	Personale ASPAL individuato dai Dirigenti	Formazione esterna
Specifico	“Gestione appalti pubblici anche in relazione al PNRR”.	Formazione affidata con la <a href="#">Determinazione n. 620 del 28/02/2023.</a> Attuazione obiettivo strategico <a href="#">delibera n. 2/4 del 17.01.2023</a> <b>In attuazione dal 10 marzo al 10 luglio 2023</b>	Personale ASPAL individuato dai Dirigenti	Formazione esterna
Specifico	Formazione: <b>Mappatura dei processi integrata PIAO – PNA 2022 e monitoraggio integrato, software esistenti.</b> Parte teorica e pratica 6 ore in presenza/da remoto	Entro il 30 settembre 2023	Gruppo di lavoro PIAO individuato con le note protocolli: 12848/2022, 20248/2022, 22436/2022, 22592/2022 e 24714/2022. Eventuale altro personale individuato dalla DG e dai dirigenti.	Formazione esterna
Specifico	Formazione sull'antiriciclaggio, secondo quanto	Entro il 30.11.2023	gestore delle segnalazioni, personale a suo	Formazione esterna



Programmazione 2023				
Intervento formativo	Contenuti	Note	Destinatari	Soggetto erogatore
	richiesto dal RPCT con nota protocollo n. 5476/2022 del 11-07-2022		supporto, rete dei referenti, altro personale eventualmente individuato dalla DG e dai direttori di servizio.	
Generale	Conflitto di interesse 2 ore – Modalità FAD	<b>Formazione richiesta con nota del RPCT protocollo n. 11944 del 16-02-2023</b>	Personale ASPAL individuato dai Dirigenti	Formazione esterna
Specifico	Conflitto di interesse	<b>Formazione richiesta con nota del RPCT protocollo n. 11944 del 16-02-2023</b>	RPCT, Ufficio di supporto	Formazione esterna
Specifico	Normativa antiriciclaggio e antimafia	<b>Formazione richiesta con nota del RPCT protocollo n. 45476 del 11-07-2022</b>	RPCT e Ufficio di supporto.	Formazione esterna

Programmazione 2024				
Intervento formativo	Contenuti	Attuazione	Destinatari	Soggetto erogatore
Specifico	Conflitto di interesse	<b>Formazione richiesta con nota del RPCT protocollo n. 11944 del 16-02-2023</b>	Dirigenti o loro delegati, coordinatori o loro delegati, Referenti PCT di sede centrale e territoriale, responsabili di procedimento, altro personale eventualmente individuato dai dirigenti	Formazione esterna
Specifico	“Selezione del personale”.	<b>Attuazione obiettivo strategico <a href="#">delibera</a></b>	Personale ASPAL individuato dai Dirigenti	Formazione esterna



Programmazione 2024				
Intervento formativo	Contenuti	Attuazione	Destinatari	Soggetto erogatore
		<a href="#"><u>n. 2/4 del 17.01.2023</u></a>		
Specifico	Conferimento degli incarichi - – Attività di prevenzione della corruzione e di trasparenza.	Entro il 2024	RPCT, personale a supporto delle funzioni del RPCT., Dirigenti, personale D che opera nelle Aree a rischio, sulla base delle indicazioni dei Dirigenti.	Formazione esterna
Specifico	Provvedimenti con o privi di effetto economico diretto ed immediato per il destinatario – Attività di prevenzione della corruzione e di trasparenza.	Entro il 2024	Personale C e D operante nell'Area di rischio, sulla base delle indicazioni dei Dirigenti	Formazione esterna

Programmazione 2025				
Intervento formativo	Contenuti	Attuazione	Destinatari	Soggetto erogatore
Specifico	Aggiornamenti normativi e prassi ANAC.  Analisi del contesto esterno e interno, la mappatura dei processi, l'individuazione e la valutazione del rischio e il monitoraggio dell'attuazione del PTPC. La relazione annuale del RPCT.  Inconferibilità e incompatibilità  Rotazione straordinaria (Linee guida 125/2019 ANAC)	Entro il 2025	RPCT, componenti ufficio RPCT	Formazione esterna



Programmazione 2025				
Intervento formativo	Contenuti	Attuazione	Destinatari	Soggetto erogatore
Specifico	<p>Beni e servizi:</p> <p>Programmazione degli acquisti, Redazione del capitolato tecnico, l'esecuzione dei contratti di beni e servizi (Ruolo, compiti e requisiti del DEC), Trasparenza e prevenzione nei contratti pubblici.</p> <p>Conflitto di interesse nelle procedure di affidamento</p>	<b>Attuazione obiettivo strategico <a href="#">delibera n. 2/4 del 17.01.2023</a></b>	Personale C e D coinvolto nelle procedure di affidamento, sulla base delle indicazioni del dirigente	Formazione esterna
Specifico	<p>Parte Lavori:</p> <p>Programmazione degli acquisti, redazione del capitolato tecnico, l'esecuzione dei contratti (Ruolo, compiti e requisiti del DEC), Trasparenza e prevenzione della corruzione nei contratti pubblici.</p> <p>Procedure di scelta del contraente e gestione delle procedure di acquisizione.</p> <p>Trasparenza e prevenzione della corruzione</p>	<b>Attuazione obiettivo strategico <a href="#">delibera n. 2/4 del 17.01.2023</a></b>	Personale C e D coinvolto nelle procedure di lavori pubblici, sulla base delle indicazioni del dirigente del servizio.	Formazione esterna

## 12. Azioni di sensibilizzazione e rapporti con la società civile

Le azioni di sensibilizzazione sono volte a creare un dialogo con l'utenza ed il personale dell'Agenzia per realizzare un rapporto di fiducia e agevolare l'emersione di fenomeni corruttivi "silenti".

A tal fine è stata prevista l'attivazione di specifiche attività da svolgersi con cadenza annuale con il coinvolgimento anche dei principali *stakeholders* dell'Agenzia. Essa fa parte delle misure volte a prevenire efficacemente il verificarsi di eventi corruttivi, nonché di *maladministration*, nonché strumento volto a diffondere la cultura dell'etica e della legalità all'interno dell'ASPAL e pertanto, finalizzato al raggiungimento di un obiettivo strategico fondamentale dell'Agenzia.



Essa si inserisce tra le misure di prevenzione della corruzione quale canale privilegiato di conoscenza nell'ambito delle azioni di sensibilizzazione e dei rapporti con la società civile e, in tal senso, si ritiene utile affiancare alla presentazione delle misure di prevenzione della corruzione attuate internamente all'Amministrazione, la presentazione e la diffusione delle buone pratiche adottate presso altre istituzioni.

Nel 2022 non è stato possibile realizzare la giornata della trasparenza per intervenute modifiche organizzative; pertanto, la misura verrà attuata nel 2023.

Nell'ambito di tale Giornata, che potrà svolgersi anche in concomitanza di eventi pubblici organizzati dall'ASPAL, si prevede la presentazione e la condivisione Del PIAO 2023 – 2025 e degli obiettivi in esso previsti.

### **Cronoprogramma 9.**

<b>Attività</b>	<b>Stato di attuazione</b>	<b>Data fine</b>	<b>Soggetto responsabile</b>	<b>Output</b>
Realizzazione dell'evento	Da attuare	Entro il 31.12.2023	RPCT	Presentazione e condivisione del PIAO 2023 – 2025 e degli obiettivi in esso previsti.



## Parte Terza - La misura della trasparenza

### Premessa

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

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

In particolare, l'allegato 9 al PNA 2022, ha modificato gli obblighi di pubblicazione della sezione "amministrazione trasparente" sotto sezione 1° livello - bandi di gara e contratti, sostitutivo degli obblighi elencati per la sottosezione "bandi di gara e contratti" dell'allegato 1) alla delibera ANAC 1310/2016 e dell'allegato 1) alla delibera ANAC 1134/2017).

Più specificamente:

- sono individuati gli obblighi di trasparenza previsti dal D.lgs. n. 33/2013 e ss.mm.ii
- sono identificati i soggetti responsabili dell'elaborazione, della trasmissione e della pubblicazione dei dati;
- sono definite le tempistiche per la pubblicazione, l'aggiornamento e il monitoraggio.
- Obblighi di pubblicazione per la sottosezione "bandi di gara e contratti" aggiornamento sulla base dell'Allegato 9 al PNA 2022.

### 1. Obiettivi strategici

Un obiettivo strategico per il 2023 è incrementare i livelli di trasparenza attraverso l'implementazione della sezione Altri contenuti con la pubblicazione di un'apposita sezione PNRR, all'interno della quale verranno pubblicati i seguenti dati:

- **Progetti presentati:** Denominazione e breve descrizione.
- **Progetti finanziati:** Denominazione e breve descrizione.
- **Stato di avanzamento** dei progetti finanziati.

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

Il sistema organizzativo per la gestione dei flussi informativi è orientato sempre più ad un'ottica di maggior responsabilizzazione dei Servizi. Nel 2022, secondo quanto previsto dal PIAO 2022 -2024, è stato completato definitivamente il processo per cui ciascun servizio si occupa autonomamente delle pubblicazioni afferenti al proprio settore/servizio.

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



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

Il RPCT svolge stabilmente un'attività di controllo, assicurando, ai sensi dell'art. 43, c. 1, D.lgs. n. 33/2013, la completezza, la chiarezza e l'aggiornamento delle informazioni pubblicate.

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

La gestione degli adempimenti relativi agli obblighi di pubblicazione nella sezione Amministrazione trasparente del sito è effettuata attraverso l'utilizzo di applicativi e attualmente sono informatizzate le pubblicazioni relative agli artt. 14 – 15 - 22 – 23 - 26 e 27 – 37.

Per quanto riguarda gli obblighi di pubblicazione concernenti l'art.14 del D.lgs. 33/2013 è stato nominato dal 2021 un soggetto interno al Servizio Risorse Umane, "il Gestore dei carichi", che si occupa di effettuare tali pubblicazioni all'interno della sezione amministrazione trasparente.

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

Nel corso del 2022 l'Ufficio del RPCT ha predisposto un Vademecum sugli obblighi di pubblicazione previsti dal D.lgs. 33/2013, che sarà approvato dal RPCT nel corso del 2023.

### **3. Individuazione di dati ulteriori**

Nella sottosezione di secondo livello "Altri contenuti-Dati ulteriori" sono contenuti 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, le informazioni e i documenti ulteriori che le pubbliche amministrazioni non hanno l'obbligo di pubblicare ai sensi della normativa vigente e che non sono riconducibili a nessuna delle sottosezioni previste dall'Allegato al D.lgs. n. 33/2013.

L'ASPAL, pertanto, ha individuato i c.d. "Dati ulteriori" riportati nella relativa sezione Autovetture in dotazione, nella quale è possibile visionare il numero, l'elenco e le specifiche delle autovetture di servizio a qualunque titolo utilizzate in ASPAL.

### **4. Accesso civico semplice e accesso civico generalizzato**

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

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



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

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

## 5. Trasparenza e tutela dei dati personali

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

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

Infine, l'art. 30 del Regolamento (UE) 2016/679 del Parlamento Europeo e del Consiglio del 27 aprile 2016 dispone che "ogni titolare del trattamento e, ove applicabile, il suo rappresentante tengono un registro delle attività di trattamento svolte sotto la propria responsabilità". In attuazione del disposto normativo è stato elaborato il Registro delle attività di trattamento dei dati personali ASPAL. Anche le attività del RPCT e del personale a suo supporto sono state mappate all'interno del Registro, e per ogni trattamento sono stati individuati anche i soggetti autorizzati.



## Sezione 3: ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO

### Sezione 3.1: Organizzazione

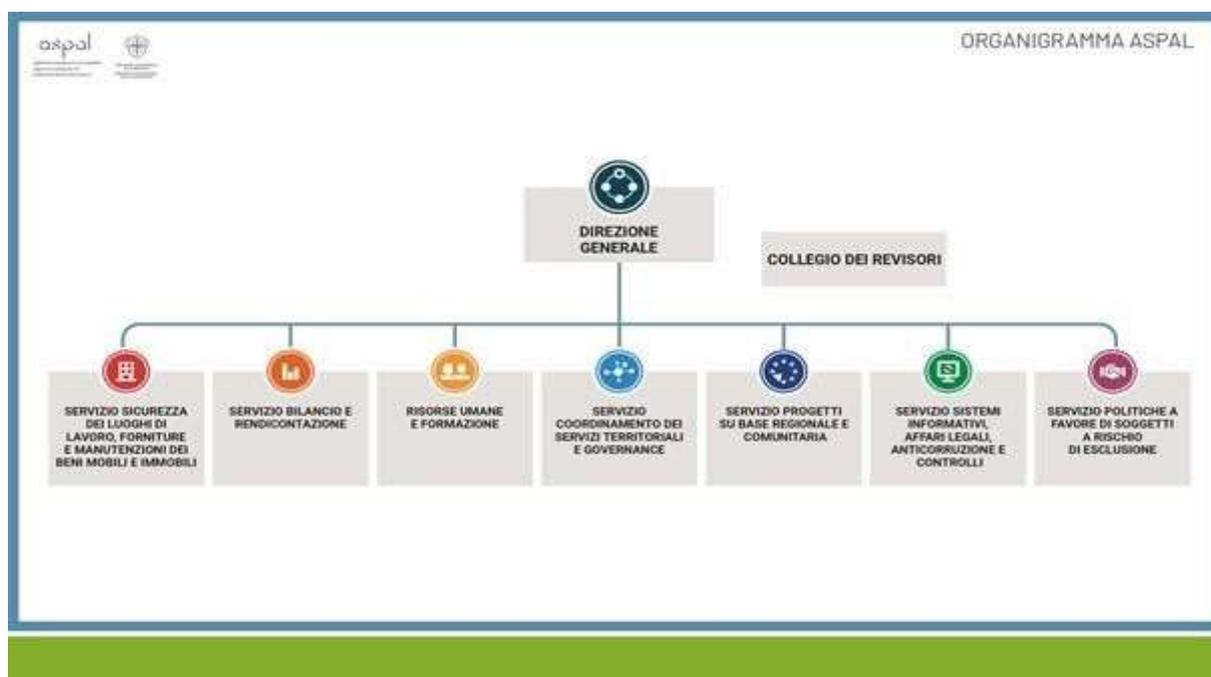
#### Organigramma di ASPAL

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

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

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

Figura 1 – Organigramma ASPAL



#### 1 Livelli di responsabilità organizzativa

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

Tabella 2 – Funzionigramma ASPAL



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

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

**Tabella 3 – Articolazione Servizi ASPAL**



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



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

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

## 2 Ampiezza media delle unità organizzative

La consistenza del personale al 31.12.2022 è rappresentata da n. 841 unità come meglio rappresentato nella tabella sottostante:

**Tabella 4 – Ampiezza Organico per Servizio al 31.12.2022**

Cod.	Descrizione Servizio	Direttori	Coordinatori	Totale unità personale	%
0	DIREZIONE GENERALE	1		16	2,01
1	SERVIZIO SICUREZZA DEI LUOGHI DI LAVORO, FORNITURE E MANUTENZIONI DI BENI MOBILI E IMMOBILI	interim	4	33	4,37
2	SERVIZIO BILANCIO E RENDICONTAZIONE	interim	3	14	2,01
3	SERVIZIO RISORSE UMANE E FORMAZIONE	1	3	52	6,61
4	SERVIZIO COORDINAMENTO DEI SERVIZI TERRITORIALI E GOVERNANCE	1	30	513	64,23
5	SERVIZIO PROGETTI SU BASE REGIONALE E COMUNITARIA	1	3	24	3,31



Cod.	Descrizione Servizio	Direttori	Coordinatori	Totale unità personale	%
6	SERVIZIO SISTEMI INFORMATIVI, AFFARI LEGALI, ANTICORRUZIONE E CONTROLLI	interim	4	54	6,85
7	SERVIZIO POLITICHE A FAVORE DI SOGGETTI A RISCHIO DI ESCLUSIONE	1	3	86	10,63
	<b>Totale</b>	<b>5</b>	<b>50</b>	<b>792</b>	<b>100</b>

In base a quanto illustrato, l'organizzazione ASPAL si può suddividere in due macroaree: i servizi di “**produzione**” e quelli di “**supporto**”.

Nello specifico, le funzioni di coordinamento dei servizi rivolti al pubblico di riferimento (cittadini, imprese, P.A., altri partner istituzionali) sono di pertinenza dei **servizi di produzione**:

- **Coordinamento dei Servizi Territoriali e Governance;**
- **Politiche a favore di soggetti a rischio di esclusione;**
- **Progetti su base regionale e comunitaria.**

Svolgono funzioni di **supporto funzionale e operativo** ed hanno come attività principale quella di garantire il corretto funzionamento dell'Agenzia, gestendo principalmente servizi amministrativi inerenti ai procedimenti in capo all'ASPAL, i seguenti Servizi:

- **Sicurezza dei luoghi di lavoro, forniture e manutenzioni dei beni mobili e immobili;**
- **Bilancio e Rendicontazione;**
- **Risorse umane e formazione;**
- **Sistemi informativi, affari legali, anticorruzione e controlli.**

Come si evince dalla tabella la maggior parte del personale pari a quasi l'80% è impegnata nelle attività di erogazione quindi sui Servizi Coordinamento dei Servizi Territoriali e Governance (63,50 %), Politiche a favore di soggetti a rischio di esclusione (12,13 %) e Progetti su base regionale e comunitaria (3,33%), mentre il restante 21% del personale è distribuito sugli altri 4 servizi più la Direzione generale.

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

L'ASPAL è presente su tutto il territorio Regionale con 28 Centri per l'Impiego, a cui vanno aggiunte ulteriori 10 sedi decentrate e una sede centrale articolata in 2 sedi.

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



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

## Il processo di riorganizzazione

L'ASPAL, nata subito dopo la riforma dei servizi per il lavoro del 2015, rispondeva, nella sua concezione originaria, all'esigenza di realizzare un coordinamento unitario regionale delle politiche attive del lavoro che, fino a quel momento, erano state gestite e attuate in modo sostanzialmente autonomo da ciascuna delle otto Province in cui era diviso il territorio provinciale, con evidenti problemi di uniformità e coerenza dei risultati raggiunti.

Le esigenze sono cambiate e l'introduzione del nuovo approccio previsto per l'attuazione della riforma contenuta del Programma Garanzia Occupabilità Lavoratori – GOL rende non più procrastinabile un ripensamento delle modalità di erogazione dei servizi da parte di ASPAL che è chiamata ad offrire un sostegno qualificato e autorevole per i cittadini e per le imprese, andando a consolidare un sistema di relazioni, interscambio e sinergie, capace di intercettare i bisogni delle imprese e dei cittadini e rispondendo con servizi coerenti, efficaci e capillari, anche attraverso le nuove modalità di erogazione.

La necessità di attuare una revisione dell'attuale modello organizzativo era già emersa all'interno del PRS 2020-2024 della Regione Autonoma della Sardegna che ha evidenziato, nella propria strategia di sviluppo, come i Centri per l'Impiego si dovessero "connotare per la qualificazione e la puntualità dei servizi che erogano ai cittadini, alle imprese e alla Pubblica Amministrazione [...] contribuendo alla costruzione di una nuova cultura delle politiche per l'occupazione".



Questa esigenza è stata accolta e fatta propria già nella redazione del Piano di Potenziamento dei Centri per l'impiego (approvato dalla Giunta Regionale nel gennaio 2021), dove sono state delineate le prospettive di rafforzamento dell'azione della rete dei servizi per il lavoro, ed stata ulteriormente ribadita dall'Assessore del Lavoro, Formazione Professionale, Cooperazione e Sicurezza Sociale nella proposta, recepita dalla Giunta, nel conferire il mandato al Commissario straordinario dell'ASPAL nell'ottobre del 2020, al fine di "procedere nel più breve tempo possibile a una rivisitazione della L.R. n. 9/2016 e dell'assetto organizzativo dell'Agenzia regionale per le politiche attive del lavoro".

La proposta del modello organizzativo predisposta dalla gestione commissariale di ASPAL nel febbraio 2021 è stata successivamente sottoposta dalla Direzione Generale ad un processo di ulteriore condivisione e confronto con la struttura interna, in un'ottica di miglioramento e adattamento alle reali esigenze operative dell'ASPAL.

La nuova organizzazione, emersa dal processo di elaborazione, si caratterizza per l'introduzione di nuove funzioni e di innovazioni organizzative che traducono in elementi di stabilità le criticità derivanti dalla rapida ed esponenziale crescita della dotazione organica e delle attribuzioni di competenze che via via si sono susseguite e che spesso non hanno trovato una giusta allocazione nella struttura organizzativa esistente.

L'unitarietà della *vision*, la centralità delle funzioni di audit interno e di controllo della gestione, l'omogeneità nell'erogazione dei servizi all'utenza attraverso la separazione tra l'attività di tipo progettuale e di elaborazione e l'attività gestionale di erogazione di servizi e di politiche del lavoro, la flessibilità organizzativa e la nuova *governance* del SIL che garantisca il rafforzamento dell'OML rappresentano i concetti fondamentali su cui ASPAL ha fondato la sua nuova organizzazione.

I pilastri concettuali del nuovo modello possono essere ricondotti ai seguenti assunti:

- ascoltare, analizzare e capire i reali bisogni dei cittadini e delle imprese
- rendere il CPI il punto di partenza dell'analisi delle esigenze e il punto di ricaduta gestionale di politiche del lavoro mirate ed efficaci
- far evolvere il servizio per il lavoro verso una consulenza specializzata
- rendere il servizio identico in tutti i territori pur mantenendo la specificità dell'approccio individualizzato dell'utente

Il nuovo modello organizzativo si colloca all'interno degli obiettivi di benessere collettivo e di valore pubblico individuati in modo particolare per tre elementi fondanti:

- la valorizzazione del capitale umano interno
- rendere operative le nuove strategie nazionali ed europee
- costruire un nuovo rapporto con il territorio

ASPAL, con il nuovo modello organizzativo punta, infatti, decisamente sulla vicinanza con i territori attraverso una matura consapevolezza organizzativa con un criterio, ispirato alle logiche manageriali tipiche delle aziende di produzione, che assicura, sul lato dell'erogazione dei servizi per il lavoro, la creazione di standard di servizio/prodotto e la sua diffusione uniforme attraverso le strutture territoriali.

A questo approccio si lega da un lato l'applicazione del modello *hub and spoke* per l'erogazione dei LEP su tutto il territorio regionale in modo omogeneo e standardizzato su livelli di qualità elevati e dall'altro l'organizzazione per processi/progetti che rendono l'assetto organizzativo notevolmente più flessibile dell'attuale struttura.



Il nuovo assetto risulta, inoltre, particolarmente coerente con l'approccio del Programma Gol e l'integrazione tra servizi per il lavoro e politiche di formazione e il coinvolgimento degli *stakeholders* territoriali, funzionale alla costruzione, delineata come elemento fondamentale dell'attuazione del PAR GOL, dei Patti territoriali per il lavoro.

Perché la riorganizzazione dell'ASPAL abbia una sua reale prospettiva di creazione di un sistema di servizi per il lavoro che generi valore pubblico, infatti, il rapporto tra la gestione dei servizi e la delineazione delle politiche del lavoro deve essere sempre più interdipendente, con percorsi di rilevazione, ideazione e *governance* condivisi e integrati, come richiesto dalla riforma contenuta nel Programma GOL.

La Direzione generale, a seguito della definizione interna, ha ritenuto opportuna una sua valutazione in merito alla coerenza interna e in relazione alla riforma del sistema dei servizi per il lavoro derivante dal Programma GOL.

Il processo di valutazione si è concluso con la definizione di un documento di valutazione generale del modello, base al prosieguo dell'iter che prevede la definizione del piano attuativo della riorganizzazione, indispensabile per consentire l'esecutività del modello..

Il complesso processo di definizione, confronto interno e valutazione esterna è terminato formalmente nel gennaio 2023, con l'invio della proposta all'Assessore del lavoro, formazione professionale, cooperazione e sicurezza sociale per la propria valutazione e la successiva approvazione da parte della Giunta Regionale.

Nel corso del 2024 la prospettiva auspicata è mettere a regime il modello organizzativo, sistematizzando il piano di attuazione, per renderlo definitivamente operativo nel corso del 2025.



## 0 Sezione 3: ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO

### Sezione 3.1: Organizzazione

#### Pari opportunità ed equilibrio di genere - Piano di azioni positive 2023-2025

##### Premessa

Nel presente Piano l'ASPAL esplicita le azioni positive finalizzate all'attuazione dei principi di parità e pari opportunità, maggior benessere lavorativo, conciliazione dei tempi di vita e di lavoro e contrasto alle discriminazioni che prevede di realizzare, così come prescritto dall'art. 48 del D. Lgs. n. 198/2006 "Codice delle pari opportunità tra uomo e donna".

I temi delle pari opportunità sono stati affrontati a livello nazionale in una serie di provvedimenti adottati anche sulla base delle direttive europee. L'Unione Europea svolge, infatti, un ruolo fondamentale nella definizione di principi di pari opportunità fra uomo e donna, nella delineazione di obiettivi di sviluppo delle politiche di genere nei diversi Stati membri, nonché nel contrasto a qualsiasi forma di discriminazione negli ambiti lavorativi, economici e sociali.

Sulla scia di tali indicazioni, nel corso degli ultimi anni, in Italia sono state introdotte numerose norme volte a rimuovere gli ostacoli alla piena realizzazione delle pari opportunità delle donne e degli altri soggetti vulnerabili rispetto a forme di discriminazione.

Il D. Lgs. n. 198/2006 sancisce, in particolare, il divieto di discriminazione sui luoghi di lavoro con riferimento all'accesso al lavoro, alla retribuzione, alla prestazione lavorativa, alla carriera e all'accesso alle prestazioni previdenziali, e stabilisce inoltre, per la Pubblica Amministrazione, l'adozione di piani di azioni positive all'interno del contesto organizzativo e di lavoro, tendenti ad assicurare la rimozione degli ostacoli che, di fatto, impediscono la piena realizzazione di pari opportunità di lavoro e nel lavoro tra donne e uomini.

Nel 2022 entra in vigore il D. Lgs. n. 105, in attuazione della direttiva europea (UE) 2019/1158 (cosiddetta *Work Life Balance*) relativa all'equilibrio tra attività professionale e vita familiare per i genitori e i prestatori di assistenza, e che mira a contribuire al raggiungimento della parità di genere, promuovendo la partecipazione delle donne al mercato del lavoro e all'equa ripartizione delle responsabilità di assistenza familiare tra uomini e donne.

La parità di genere è infatti un valore cardine dell'UE, un diritto fondamentale e un principio chiave del pilastro europeo dei diritti sociali: nasce da questo presupposto la Strategia dell'Unione Europea per la parità di genere (*Gender Equality Strategy*<sup>15</sup>) 2020-2025, che definisce obiettivi politici e azioni affinché, entro il 2025, si possa realizzare un'Unione in cui donne e uomini abbiano pari opportunità di realizzazione e possano equamente partecipare alla società.

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

La valorizzazione delle competenze e delle differenze nonché il benessere organizzativo sono anch'essi elementi fondamentali che migliorano la qualità del lavoro del personale e accrescono

<sup>15</sup> La Strategia dell'Unione Europea per la parità di genere (*Gender Equality Strategy*) 2020-2025, imposta una visione e definisce obiettivi politici e azioni affinché, entro il 2025, si possa realizzare un'Unione in cui donne e uomini abbiano pari opportunità di realizzazione e possano equamente partecipare alla società <https://eige.europa.eu/gender-equality-index/2022/IT>



conseguentemente l'efficienza e l'efficacia delle organizzazioni pubbliche nonché il servizio reso alla cittadinanza e alle imprese.

In coerenza con questi principi e finalità, le azioni positive delineate nei prossimi paragrafi sono parte integrante di un insieme di azioni strategiche, inserite in una visione complessiva di sviluppo dell'organizzazione, dirette a garantire l'efficacia e l'efficienza dell'azione amministrativa, anche attraverso la valorizzazione delle persone e delle loro competenze. In quest'ottica, il piano delle azioni positive è da considerarsi sempre *in progress* e, pertanto, ogni anno sarà aggiornato e approvato per il triennio successivo.

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

## 1 Finalità

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

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

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

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

## 2 Analisi dei dati del personale ASPAL in ottica di genere

Al fine di pianificare una strategia tesa al conseguimento delle pari opportunità tra uomini e donne è necessario che le Amministrazioni abbiano consapevolezza del fenomeno della parità di genere al proprio interno attraverso un'attenta osservazione dello stato dell'arte in tema di *gender balance*<sup>16</sup>, così come suggerito dalle Linee Guida sulla "Parità di genere nell'organizzazione e gestione del rapporto di lavoro con le pubbliche amministrazioni"<sup>17</sup> del Dipartimento della Funzione Pubblica.

Per la stesura di questo piano ASPAL ha condotto un'analisi di contesto del suo personale, con il proposito di esaminarne i dati in un'ottica di genere. La fotografia della sua popolazione, al 31 dicembre 2022, restituisce la situazione di seguito descritta.

<sup>16</sup> Equilibrio di genere; partecipazione paritaria di donne e uomini in tutti gli ambiti di vita, soprattutto lavorativi

<sup>17</sup> Emanate il 6 ottobre 2022 dal Dipartimento della Funzione Pubblica, di concerto con quello per le Pari Opportunità, in attuazione di quanto previsto dall'art. 5 d.l. 30 aprile 2022, n. 36 (PNRR 2).



La presenza femminile rappresenta complessivamente il 68% (pari a 564 unità) del totale (pari a 825 unità<sup>18</sup>) ed è così distribuita nei diversi Servizi dell'Agenzia:

SERVIZIO	Totali			
	num F	num M	% F su tot	% M
DIREZIONE GENERALE	9	8	53%	47%
SICUREZZA LUOGHI LAVORO, FORNITURE E MANUTENZIONI BENI MOBILI E IMMOBILI	19	16	54%	46%
BILANCIO E RENDICONTAZIONE	9	6	60%	40%
RISORSE UMANE E FORMAZIONE	35	18	66%	34%
COORDINAMENTO SERVIZI TERRITORIALI E GOVERNANCE	374	160	70%	30%
PROGETTI SU BASE REGIONALE E COMUNITARIA	21	7	75%	25%
SISTEMI INFORMATIVI, AFFARI LEGALI, ANTICORRUZIONE E CONTROLLI	24	32	43%	57%
POLITICHE A FAVORE DI SOGGETTI A RISCHIO ESCLUSIONE	73	14	84%	16%
<b>Totale personale che presta servizio in ASPAL al 31/12</b>	<b>564</b>	<b>261</b>	<b>68%</b>	<b>32%</b>

Con riferimento al 2022, la fascia più popolata per le donne è quella tra i 41 e i 50 anni (circa il 40%) mentre la fascia d'età inferiore ai 35 anni rappresenta circa il 10% della popolazione ASPAL, numero che è cresciuto in seguito alle numerose nuove assunzioni effettuate nell'ultimo biennio.

La maggioranza del personale di genere femminile ha la laurea come titolo di studio (il 75%), mentre per il personale di genere maschile il dato si assesta al 65%.

Per quanto riguarda la distribuzione del personale nelle diverse categorie giuridiche, si può notare come la presenza femminile sia mediamente prevalente, in coerenza con i dati relativi a tutto il personale, ma in maniera più netta nella categoria D, dove le donne raggiungono il 73% rispetto al totale. Nella categoria C il genere femminile è rappresentato per il 61% e infine nelle categorie inferiori per il 56% rispetto al totale.

Si evidenzia inoltre che, a fronte di una netta prevalenza femminile in tutte le categorie, in quelle di vertice vi è una prevalenza maschile (2 donne, 3 uomini), con annovero nella Direzione Generale di una quota di copertura femminile.

Per quanto riguarda la distribuzione degli incarichi si può notare come la presenza femminile, anche in questo caso sia prevalente, in coerenza con i dati relativi a tutto il personale, ma in maniera meno netta negli incarichi di coordinamento, dove le donne arrivano al 59% rispetto al totale:

TIPOLOGIA INCARICO	n. F	n. M	Totale	% F	% M
COORDINAMENTO	34	24	58	59%	41%
ALTA PROFESSIONALITA'	19	11	30	63%	37%
NON COMPORTANTE	20	12	32	63%	38%
GRUPPI DI LAVORO	285	106	391	73%	27%
<b>Totale dipendenti con almeno 1 incarico</b>	<b>356</b>	<b>150</b>	<b>506</b>	<b>70%</b>	<b>30%</b>

Con riferimento alla fruizione degli istituti volti alla conciliazione tra vita e lavoro per l'anno 2022, così come riportato nella tabella sottostante, si rileva come a usufruirne sia in prevalenza il personale femminile.

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

<sup>18</sup> Il personale che presta servizio è costituito dai dipendenti e dai dirigenti in forza, inclusi i comandati/assegnati IN. Sono esclusi i dipendenti assegnati in comando OUT, il personale di cui alla L.R. 3/2008, il personale in somministrazione e quello in aspettativa.



TIPOLOGIA MISURE DI CONCILIAZIONE	n. F	n. M	Totale	% F	% M
PART-TIME	13	1	14	93%	7%
ORARIO PARTICOLARE	9	2	11	82%	18%
LEGGE 151	13	2	15	87%	13%
LEGGE 104	115	36	151	76%	24%
CONGEDI PARENTALI	69	15	84	82%	18%
AGL	550	236	786	70%	30%

Dalla tabella emerge inoltre come il regime di impiego part-time (93%) e la richiesta di orario particolare (82%) siano in prevalenza appannaggio femminile e, seppur in minor misura, anche il ricorso allo strumento del lavoro agile (70%).

Per quanto concerne la formazione, nel corso del 2022 ASPAL ha erogato numerose attività formative che hanno coinvolto a diversi livelli tutto il personale, alle quali si sono affiancate altre attività promosse e/o gestite da altri enti. Tali attività erano volte ad adeguare le competenze linguistiche e digitali del personale, nonché ad apportare e mantenere un adeguato livello di aggiornamento su specifiche aree tematiche.

Il monte ore complessivo di tutte le azioni formative è superiore a 72.000, che corrisponde mediamente a circa 86 ore per dipendente: la presenza femminile rappresenta complessivamente il 66% del totale delle persone iscritte, restituendo di fatto la proporzione tra donne e uomini all'interno della popolazione ASPAL.

A fronte di una netta prevalenza femminile in quasi tutti i percorsi formativi per le ragioni sopra esposte, si nota però una sostanziale parità o una prevalenza maschile in quei percorsi relativi alle tecnologie informatiche e della comunicazione: anche questo dato riflette la proporzione tra donne e uomini all'interno dei settori tecnici dell'Agenzia.

### 3 Le azioni positive nel 2022

I temi della parità e pari opportunità, del maggior benessere lavorativo e della conciliazione dei tempi di vita e di lavoro rientrano già da diversi anni tra le priorità strategiche di ASPAL.

ASPAL è attualmente impegnata nella definizione di un nuovo modello organizzativo che propone una fusione tra la gestione degli aspetti più tecnici e amministrativi del personale e quelli più inerenti allo sviluppo organizzativo ed alla crescita professionale: questo nuovo modello punta, infatti, da un lato allo sviluppo delle politiche di inclusione e parità all'interno dell'organizzazione e dall'altro l'integrazione delle funzioni relative alle attività di sviluppo organizzativo e formazione del personale.

#### 3.1 Il Lavoro Agile come strumento di conciliazione

A seguito dell'emergenza pandemica, è emersa per la Pubblica Amministrazione la necessità di fornire all'utenza servizi accessibili da remoto e di adottare il lavoro agile come sistema preferenziale di svolgimento della prestazione lavorativa, nel rispetto della normativa vigente in materia di sicurezza, riservatezza dei dati e verifica dell'adempimento della stessa.

Superato un primo periodo in cui, in ragione dell'urgenza, si è fatto ricorso al lavoro agile, ASPAL ha scelto di adottare tale istituto, come strumento di conciliazione per i propri dipendenti. Permettendo così al personale di organizzare e gestire al meglio i tempi di vita e di lavoro.

L'utilizzo del lavoro agile ha permesso una maggior flessibilità lavorativa, con vantaggi per la vita familiare, continuando a garantire adeguati standard di efficacia ed efficienza organizzativa.

Nel corso del 2022 la percentuale di personale che ha beneficiato del lavoro agile, dapprima nella forma "semplificata" (ovvero anche in assenza di accordo individuale) e, successivamente, previa sottoscrizione dell'accordo individuale di cui all'art. 18 della L. 81/2017 è stato superiore al 90%, percentuale notevolmente maggiore di quella minima prevista dal POLA, pari al 20%. ASPAL ha inoltre assicurato, ai lavoratori "fragili" (individuati dal D.M. 4 febbraio 2022), lo svolgimento della prestazione lavorativa in modalità agile, in deroga al principio della prevalenza in presenza, anche



attraverso l'adibizione a diversa mansione compresa nella medesima categoria o area di inquadramento, senza alcuna decurtazione della retribuzione in godimento.

### 3.2 Il benessere organizzativo

Nel corso del 2022 ASPAL ha attuato una serie di misure a favore di tutto il personale, volte al raggiungimento di una situazione di uguaglianza fra uomini e donne nell'accesso alle opportunità promosse dall'Agenzia, nonché allo sviluppo, alla crescita e alla valorizzazione delle sue risorse umane.

A tal proposito ha avviato nel 2021 il progetto "Ben-Essere in ASPAL" in collaborazione con l'Università di Cagliari: tale progetto si proponeva di effettuare un'indagine interna sul clima organizzativo al fine di individuare gli ambiti prioritari di intervento necessari al benessere personale e professionale dei lavoratori e delle lavoratrici.

In esito ai risultati dell'indagine sono emersi quattro cluster principali d'intervento a cui sono state abbinare delle specifiche linee d'azione di miglioramento:

#### 1 Miglioramento dell'ambiente fisico di lavoro.

In funzione del considerevole aumento della dotazione organica di personale, ASPAL ha attuato delle misure significative alle sue strutture e infrastrutture con il fine di migliorarne l'accessibilità e la fruibilità a cittadini e personale dipendente. Ha infatti portato avanti la progettazione di diverse sedi territoriali tra cui: Quartu Sant'Elena, Oristano Ales e Sanluri, curandone gli aspetti infrastrutturali ed impiantistici, mentre relativamente alle sedi di Bosa e Cagliari (Ex CPLF di via Caravaggio) sono in fase di esecuzione i lavori di adeguamento.

Nella sede di Alghero è stato inoltre predisposto uno spazio dedicato alla cura e all'allattamento dei bambini fruibile sia dai cittadini che dal personale ASPAL.

Per quanto riguarda le barriere architettoniche, ASPAL si è impegnata nel loro abbattimento e ha predisposto delle linee guida aggiornate a dicembre 2022 e attualmente in fase di approvazione.

In linea con le indicazioni AGID è stato attuato il rinnovamento di tutta l'infrastruttura informatica dell'Agenzia centrale e periferica per velocizzare i processi di aggiornamento dei dispositivi e consentire ai centri periferici più velocità di accesso a ciò che condiviso.

Al fine di adeguare gli spazi di lavoro alle nuove esigenze, tutto il personale è stato dotato di una postazione informatica mobile composta da notebook portatile con connettività 4G a supporto del lavoro agile/telelavoro e di Office 365/Teams come sistema di condivisione di lavoro sempre online su sistemi web sicuri, sempre raggiungibili e in grado di supportare la contemporaneità di più mani sullo stesso lavoro; è inoltre in fase di completamento la consegna delle firme digitali a tutti i dipendenti.

#### 2 Miglioramento della comunicazione interna.

Nel 2022 è stato predisposto il Piano strategico della comunicazione, che si propone di rafforzare l'identità del brand ASPAL e dei Centri per l'impiego e di sostenere e diffondere le attività e i servizi con azioni di comunicazione mirate, che di fatto agevolino il passaggio corretto delle informazioni tra sedi centrali e sedi territoriali e viceversa.

#### 3 Valorizzazione delle persone e delle competenze.

La formazione del personale rappresenta uno strumento indispensabile per lo sviluppo e la crescita delle competenze del capitale umano, e ASPAL ha provveduto all'aggiornamento del personale attraverso numerose attività formative su competenze digitali, linguistiche e ulteriori competenze specifiche, nonché nella formazione prevista dalla normativa vigente in materia di sicurezza sui luoghi di lavoro, trasparenza e prevenzione della corruzione nella P.A e privacy.



Per valorizzare i percorsi di carriera del suo personale ha inoltre avviato le attività di micro-progettazione con gli Enti di formazione del corso Formazione Formatori, che consentirà di creare di un albo di formatori interni ad ASPAL e ampliare quindi l'utilizzo delle competenze interne, in linea con il nuovo modello organizzativo in via di definizione.

#### 4 Definizione di ruoli, compiti e funzioni interni

Nel corso del 2022 ASPAL ha avviato un primo assessment delle competenze, sia tecniche che trasversali, attualmente presenti al suo interno. Le attività di assessment sono state effettuate in due tempi e con metodologie differenti, ovvero l'assessment in autovalutazione (c.d. appraisal) e l'assessment con colloquio in presenza. La conclusione di questa attività di mappatura delle conoscenze e competenze del personale è funzionale ad una migliore organizzazione e all'analisi dello skill gap e alla corretta gestione del proprio ruolo professionale all'interno di ASPAL.

ASPAL ha inoltre voluto incidere positivamente sulla motivazione, sulla soddisfazione e sul senso di appartenenza del personale neoassunto, attraverso il progetto ASPAL On boarding. Esso consisteva in percorsi mirati di formazione e affiancamento finalizzati a favorire l'inserimento dei nuovi assunti (circa 200 persone) supportandoli nella comprensione della storia, della cultura aziendale e delle dinamiche organizzative dell'Agenzia, fino alla piena autonomia.

ASPAL, infine, attraverso il progetto LEP J in ASPAL, ha investito sull'innovazione di processo e di prodotto, nonché sulla formazione dei propri operatori, strutturando un servizio per la propria utenza del tutto nuovo e unico nel panorama dei servizi per il lavoro in Italia.

Il progetto ha formato come Referenti per le politiche di conciliazione 25 dipendenti in grado di fornire una consulenza specialistica sui temi della conciliazione vita/lavoro. Grazie ad una sinergia istituzionale a livello regionale e alla collaborazione con Enti di formazione di eccellenza, quindi, oggi ASPAL è in grado di erogare in tutti i CPI un servizio specialistico dedicato esclusivamente alle problematiche inerenti alla conciliazione di vita e di lavoro sia per i cittadini e le cittadine sia per le imprese e la Pubblica Amministrazione.

#### 4 Azioni progettuali 2023-2025 per ambito di intervento

ASPAL si impegna a promuovere una cultura orientata alle pari opportunità, alla non discriminazione e al rispetto della diversità, alla conciliazione tra i tempi di vita e di lavoro e al benessere organizzativo e alla crescita professionale del personale, in continuità con le azioni positive intraprese nel triennio precedente, così come da Piano integrato delle attività e organizzazione 2022-2024.

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

I tre ambiti di intervento individuati sono:

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

##### 4.1 Pari opportunità

Come si è detto in precedenza, la normativa europea definisce il principio di pari opportunità come l'assenza di ostacoli alla partecipazione economica, politica e sociale di ogni persona per ragioni



connesse al genere, religione e convinzioni personali, origine etnica, disabilità, età, orientamento sessuale. A tal fine ASPAL intende sviluppare una cultura orientata alle pari opportunità, garantendo l'assenza di ogni forma di discriminazione nell'accesso al lavoro, nel trattamento e nelle condizioni di lavoro, nella formazione professionale, nelle promozioni e nella sicurezza sul lavoro, e intende altresì sviluppare una forte identità organizzativa attraverso il riconoscimento e la valorizzazione delle diversità derivanti dall'eterogeneo background di provenienza del suo personale.

### **Obiettivo 1**

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

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

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

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

### **Azione positiva 2 - Organizzare al proprio interno corsi di formazione al fine di introdurre la figura del *Diversity manager*<sup>19</sup>**

La discriminazione basata su religione o convinzioni personali, handicap, età o tendenze sessuali è proibita in tutta la Comunità europea poiché può pregiudicare il conseguimento degli obiettivi del trattato CE, in particolare il raggiungimento di un elevato livello di occupazione e di protezione sociale, il miglioramento del tenore e della qualità della vita, la coesione economica e sociale, la solidarietà e la libera circolazione delle persone.

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

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

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

La discriminazione di genere è un fenomeno ancora molto diffuso che si esprime anche attraverso pregiudizi e stereotipi rafforzati da un uso del linguaggio non rispettoso delle differenze di genere: utilizzare un linguaggio inclusivo e che tenga conto dei ruoli delle donne è un passo fondamentale e concreto verso la parità di genere.

ASPAL si impegna a eliminare ogni forma di discriminazione di genere negli atti, nella documentazione, nella modulistica e nella comunicazione istituzionale, inclusa la comunicazione via web, proponendo dei corsi di formazione specifici che forniscano al personale gli strumenti necessari

---

<sup>19</sup> Il **Diversity manager** è colui che all'interno delle organizzazioni si occupa della valorizzazione della **diversità all'interno di un'azienda, supportando diversi stili di vita e rispondendo alle esigenze di ogni persona.**



per contrastare gli stereotipi di genere nel linguaggio e predisponendo delle linee guida per un uso corretto della lingua italiana.

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

Così come disposto dalle Linee Guida sull'accessibilità degli strumenti informatici emanate dall'AGID20, le pubbliche amministrazioni devono dotarsi di ausili tecnici ed informatici che si adattino alle esigenze di lettura delle persone con disabilità visiva.

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

#### **Obiettivo 2**

Promuovere la crescita professionale *gender balanced*.

#### **Azione positiva 1 - Elaborazione e pubblicazione di un bilancio di genere**

Affinché donne e uomini rivestano in eguale misura l'intero range di posizioni all'interno di un ente, è fondamentale avere piena consapevolezza della propria realtà organizzativa.

Così come indicato normativa sulla parità di genere, ASPAL è tenuta a verificare lo stato attuale<sup>21</sup> della sua organizzazione in tema di gender balance: si rende pertanto necessario elaborare il proprio bilancio di genere, quale strumento volto ad analizzare e valutare le azioni compiute per realizzare una maggiore parità di genere, e a individuare e programmare strategie di sviluppo delle risorse umane.

### **4.2 Conciliazione tempi di vita e lavoro**

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

Pertanto ASPAL si impegna ad armonizzare i tempi di vita familiare e lavorativa per tutti i lavoratori e le lavoratrici che abbiano compiti di cura in qualità di genitori o prestatori di assistenza, attraverso l'introduzione o l'implementazione di misure coerenti ai loro bisogni, di supporto alla genitorialità e alla disabilità e per la parità di genere.

#### **Obiettivo 1**

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

#### **Azione positiva 1\_Accesso al Lavoro Agile.**

L'ASPAL consente, attualmente, almeno al 20% del personale di ciascun Servizio, qualora ne faccia richiesta, di accedere al lavoro agile. In forza del POLA 2023 adottato con il presente PIAO tale percentuale sarà portata al 30%, elevabile dai Direttori di Servizio, tenuto conto delle esigenze organizzative e della necessità di garantire la piena funzionalità dei Servizi, con particolare riferimento ad una adeguata fruizione dei servizi all'utenza e fermo restando il principio della prevalenza dello svolgimento dell'attività in presenza. Continuerà ad assicurare, inoltre, ai sensi

<sup>20</sup> Agenzia per l'Italia digitale, all' art. 11 della L. 4/2004.

<sup>21</sup> Attraverso la creazione e il mantenimento di un database di dati disaggregati per genere.



dell'attuale normativa vigente, fino al 30 giugno 2023, e fatte salve eventuali ulteriori proroghe, per i lavoratori "fragili" (individuati dal D.M. 4 febbraio 2022), lo svolgimento della prestazione lavorativa in modalità agile, in deroga al principio della prevalenza in presenza, anche attraverso l'adibizione a diversa mansione compresa nella medesima categoria o area di inquadramento, senza alcuna decurtazione della retribuzione in godimento.

### **Azione positiva 2\_ Attivare per il personale un servizio di consulenza alla conciliazione del lavoro con le attività di cura (Lep J).**

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

A questo proposito, attraverso il progetto LEP J22, ha investito sulla formazione del proprio personale sui temi della conciliazione vita e lavoro, e ha formato Referenti per le politiche di conciliazione, in grado di offrire una consulenza specifica su tutti i temi della conciliazione, dalla semplice informazione fino all'identificazione delle soluzioni più funzionali al miglioramento delle condizioni in ambito familiare e di benessere organizzativo, interfacciandosi anche con i Consulenti Family Audit già operanti in ASPAL.

### **Azione positiva 3 - Avviare la Certificazione Family Audit**

Il Family Audit è uno strumento di management a disposizione delle organizzazioni che, su base volontaria, intendono certificare il proprio impegno per l'adozione di misure volte a favorire il bilanciamento vita-lavoro del suo personale. Questo impegno si realizza sviluppando all'interno dell'organizzazione un processo partecipato di analisi dei bisogni di conciliazione vita e lavoro.

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

### **Obiettivo 2**

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

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

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

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

---

<sup>22</sup> LEP J (ex DM 4/2018): Gestione di strumenti finalizzati alla conciliazione dei tempi di lavoro con gli obblighi di cura nei confronti di minori o di soggetti non autosufficienti ex D.lgs. 150/2015 Art. 18, co. 1, lett. i) Descrizione: Presentazione degli strumenti di conciliazione dei tempi di lavoro con gli obblighi di cura nei confronti di minori o di soggetti non autosufficienti; - informazione orientativa sui soggetti titolari di strumenti di conciliazione e rinvio ai soggetti titolari degli strumenti di conciliazione.



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

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

### 4.3 Benessere organizzativo

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

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

#### Obiettivo 1

Tutelare la salute e il benessere lavorativo del personale.

### Azione positiva 1 - Introdurre lo Sportello di Counseling psicologico.

Al fine di offrire un supporto al personale che ha difficoltà a riprendere gli stessi ritmi di lavoro a seguito della pandemia da Covid- 19 e gli stravolgimenti nelle relazioni lavorative da questa derivati, si ritiene indispensabile mettere a disposizione del proprio personale uno sportello di Counseling psicologico, che si configura come uno o spazio neutro presso il quale trovare ascolto e sostegno per gestire le problematiche relative al disagio lavorativo.

Lo Sportello di Counseling psicologico vuole essere altresì uno strumento di prevenzione e informazione sulle problematiche relative a fenomeni di mobbing, discriminazioni, molestie psicologiche e/o fisiche.

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

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

### Azione positiva 3 - Introdurre ferie solidali<sup>23</sup> e permessi solidali

ASPAL intende instaurare un clima aziendale positivo anche attraverso i valori condivisi di responsabilità e solidarietà, e a tal fine si impegna a sottoscrivere l'istituto delle ferie e dei permessi solidali all'interno di un apposito accordo aziendale che tenga conto delle esigenze rilevate al suo interno per la definizione delle misure, delle condizioni e delle modalità di accesso e fruizione.

### Azione positiva 4 - Introdurre una banca ore aziendale con finalità sociali

ASPAL si propone di creare una banca ore aziendale con finalità sociali, alimentata dalla banca ore dei dipendenti e delle dipendenti, e a tal fine individua iniziative e associazioni presso le quali il suo personale può prestare la propria opera.

<sup>23</sup> Art. 24, D.Lgs. 151/2015, il c.d. Decreto Semplificazioni, di attuazione del Jobs Act.



I minuti e le ore di lavoro in più svolte da tutto il personale vengono raccolte in un contenitore virtuale (banca ore) dal quale può attingere chiunque intenda partecipare alle iniziative individuate o intenda prestare la propria opera presso una di queste associazioni.

## Obiettivo 2

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

### Azione positiva 1 - Creare un catalogo delle competenze professionali possedute dal personale

L'ASPAL, attraverso la ricerca "Ben-Essere in ASPAL" precedentemente citata, ha rilevato tra gli ambiti prioritari di intervento la necessità di valorizzare le competenze e le professionalità presenti al suo interno.

In continuità con le specifiche linee d'azione di miglioramento individuate a seguito della suddetta indagine e con le misure operative d'intervento già programmate nel triennio precedente, ASPAL si propone di garantire l'efficacia e l'efficienza dell'azione amministrativa attraverso la valorizzazione delle persone e delle loro competenze, in una visione complessiva di sviluppo dell'organizzazione.

L'attività di mappatura delle conoscenze e competenze del personale è infatti funzionale ad una migliore organizzazione e all'analisi dello skill gap<sup>24</sup>, indispensabile per programmare le attività di *upskilling*<sup>25</sup> e *reskilling*<sup>26</sup> necessarie per aumentare l'efficacia e l'efficienza dei servizi erogati sia al pubblico che internamente.

### Azione positiva 2 - Creare un albo di formatori interni ASPAL

Al fine di valorizzare le competenze del personale dipendente nonché lo sviluppo di un maggior senso di appartenenza, si prevede la creazione di un albo di formatori interni che ampli l'utilizzo delle competenze interne nell'ambito della formazione e favorisca la creazione di gruppi di lavoro con le differenti competenze in linea con il nuovo modello organizzativo.

## 4.4 Programma raggiungimento obiettivi nel triennio

Si riportano nella seguente tabella le azioni positive che ASPAL intende realizzare per il conseguimento degli obiettivi sopra esposti, suddivise nel triennio 2023-2025:

Ambito di intervento	Obiettivi	Azioni	2023	2024	2025
Pari opportunità	Promuovere e diffondere le informazioni e le buone prassi riguardanti le pari opportunità, la non discriminazione e il rispetto della diversità	Organizzare al proprio interno corsi di informazione e sensibilizzazione destinati al personale, volti a contrastare stereotipi e pregiudizi		✓	✓
		Organizzare al proprio interno corsi di formazione al fine di introdurre la figura del <i>Diversity manager</i>	✓	✓	

<sup>24</sup> Lo *skill gap* (divario di competenze) è la differenza tra le competenze richieste per un lavoro e le competenze effettivamente possedute.

<sup>25</sup> Per *upskilling* si intende la capacità di migliorare, sviluppare e riqualificare le competenze del lavoratore, attraverso un aggiornamento delle sue competenze, ad esempio in ambito digitale.

<sup>26</sup> Per *reskilling* (riqualificazione) si intende il processo di apprendimento di nuove competenze lavorative al fine di ricoprire un ruolo o un compito diverso da quello attuale all'interno della stessa azienda.



		Organizzare al proprio interno dei corsi di formazione di Comunicazione pubblica e linguaggio di genere e predisporre linee guida linguistiche	✓	✓	✓
		Implementare gli strumenti informatici a supporto delle persone con disabilità visiva	✓	✓	✓
	Promuovere la crescita professionale <i>gender balanced</i>	Elaborazione e pubblicazione di un bilancio di genere	✓	✓	✓
<b>Conciliazione tempi di vita e lavoro</b>	Sostenere e favorire le politiche di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro	Accesso al Lavoro Agile	✓	✓	✓
		Attivare per il personale un servizio di consulenza alla conciliazione del lavoro con le attività di cura (Lep J)	✓	✓	✓
		Avviare la Certificazione Family Audit	✓	✓	✓
	Sensibilizzare e valorizzare le azioni di cura di genere e facilitare il ruolo delle donne nel mondo del lavoro	Creare spazi dedicati alla cura e all'allattamento dei bambini		✓	✓
		Creare posti auto riservati alle donne in stato di gravidanza		✓	✓
<b>Benessere organizzativo</b>	Tutelare la salute e il benessere lavorativo del personale	Introdurre lo Sportello di Counseling psicologico	✓	✓	✓
		Implementare gli interventi di welfare aziendale. Analisi dei bisogni del personale		✓	✓
		Introdurre ferie solidali e permessi solidali	✓		
		Introdurre una banca ore aziendale con finalità sociali		✓	
	Investire sullo sviluppo del capitale umano e valorizzare le competenze e le professionalità presenti all'interno di ASPAL	Creare un catalogo delle competenze professionali possedute dal personale	✓		
		Creare un albo di formatori interni ASPAL		✓	✓

## Quadro normativo

Si elencano di seguito alcuni tra i più rilevanti interventi normativi, di livello europeo e nazionale, dedicati alla realizzazione delle pari opportunità e alla individuazione di modalità e di strumenti attuativi destinati anche alle Pubbliche amministrazioni.

- **Legge n.125 del 10 aprile 1991** - Azioni per la realizzazione della parità uomo- donna nel lavoro.
- **D. Lgs n. 267 del 18 agosto 2000** - Testo Unico sull'ordinamento degli Enti Locali.
- **Legge n. 53 dell'8 marzo del 2000** - Disposizioni per il sostegno della maternità e della paternità, per il diritto alla cura e alla formazione e per il coordinamento dei tempi delle città.



- **artt. 7, 54 e 57 del D. Lgs. n. 165 del 30 marzo 2001** - Norme generali sull'ordinamento del lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche.
- **Decreti legislativi n. 215/2003 e 216/2003** - Decreti legislativi di attuazione delle direttive sulle parità di trattamento.
- Linee Guida di attuazione dell'**art. 11 della Legge n. 4 del 9 gennaio 2004**, sull'"Accessibilità degli strumenti informatici".
- **d. Lgs. n. 198 del 1.04.2006** - Codice delle Pari opportunità tra Uomo e Donna, così come modificato con Decreto Legislativo del 25 gennaio 2010 n. 5 che stabilisce, per la P.A., l'adozione di piani di azioni positive tendenti ad assicurare, nel loro ambito rispettivo, la rimozione degli ostacoli che, di fatto, impediscono la piena realizzazione di pari opportunità di lavoro e nel lavoro tra donne e uomini.
- **Direttiva 23 maggio 2007** - Misure per attuare pari opportunità tra uomini e donne nelle amministrazioni pubbliche del Ministro per le Riforme e Innovazioni nella Pubblica Amministrazione e del Ministro per i diritti e le Pari Opportunità.
- **d. Lgs. n. 81 del 9 aprile 2008** e successive modificazioni e integrazioni recante disciplina in materia della salute e della sicurezza nei luoghi di lavoro;
- **d. Lgs. n. 106 del 3 agosto 2009** recante disposizioni integrative e correttive in materia di salute e sicurezza nei luoghi di lavoro;
- **d. Lgs. n. 150 del 27 ottobre 2009**, in tema di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni, nell'introdurre il ciclo di gestione della performance richiama i principi espressi dalla normativa in tema di pari opportunità, prevedendo inoltre che il sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa concerne, tra l'altro, anche il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità
- **artt. 1, 3, 8, 9, 13 e 14 del d. Lgs n. 150 del 27 dicembre 2009**, recante attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15 in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni;
- **art. 21 della Legge n. 183 del 4 novembre 2010 (cd. Collegato Lavoro)**, recante semplificazioni e razionalizzazioni in tema di pari opportunità, benessere di chi lavora e assenza di discriminazioni nelle amministrazioni pubbliche;
- **d. Lgs n. 5 del 25 gennaio 2010** – Attuazione della direttiva 2006/54/CE relativa al principio delle pari opportunità e della parità di trattamento fra uomini e donne in materia di occupazione e impiego.
- **DPCM Direttiva 4 marzo 2011** - Linee guida sulle modalità di funzionamento dei "Comitati unici di Garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni"
- Regolamento Comitato Unico di Garanzia della Regione Autonoma della Sardegna
- **d. Lgs n. 80 del 25 giugno 2015** recante misure per la conciliazione delle esigenze di cura, di vita e di lavoro, in attuazione del c.d. "*Jobs act*".
- **DPCM Direttiva n. 2 del 27 giugno 2019** - Misure per promuovere le pari opportunità e rafforzare il ruolo dei Comitati Unici di Garanzia nelle amministrazioni pubbliche.



- **Legge n. 16 del 5 novembre 2021** - Modifiche al codice di cui al decreto legislativo 11 aprile 2006, n. 198, e altre disposizioni in materia di pari opportunità tra uomo e donna in ambito lavorativo.
- Linee Guida di attuazione dell'**art. 5 del DL n. 36 del 30 aprile 2022**, sulla "Parità di genere nell'organizzazione e gestione del rapporto di lavoro con le pubbliche amministrazioni".
- **Legge n. 32 del 12 maggio 2022 (cd. Family Act)** - Deleghe al Governo per il sostegno e la valorizzazione della famiglia"
- **d. Lgs n. 105 del 30 giugno 2022** - Attuazione della direttiva (UE) 2019/1158 del Parlamento europeo e del Consiglio c.d. "*Work life balance*".

## Termini e definizioni

Con il fine generale di fornire delle indicazioni terminologiche sui temi delle pari opportunità ed equilibrio di genere, si riportano di seguito termini e definizioni così come riportate dalle Linee Guida sulla "Parità di genere nell'organizzazione e gestione del rapporto di lavoro con le pubbliche amministrazioni"

**Azioni positive:** Per **azioni positive** si intende quell'insieme di misure che possono essere intraprese da imprese o da altre istituzioni, quali università o istituzioni politiche, volte alla rimozione degli ostacoli che di fatto contrastano la realizzazione delle pari opportunità in ambito lavorativo ed educativo, in particolare, ma non esclusivamente, fra uomini e donne.

**Gender Equality Strategy:** Partendo dal presupposto che la parità di genere è un valore cardine dell'UE, un diritto fondamentale e un principio chiave del pilastro europeo dei diritti sociali, **la Strategia dell'Unione Europea per la parità di genere** (Gender Equality Strategy) 2020-2025, imposta una visione e definisce obiettivi politici e azioni affinché, entro il 2025, si possa realizzare un'Unione in cui donne e uomini abbiano pari opportunità di realizzazione e possano equamente partecipare alla società.

**Gender balance:** È il concetto che rappresenta la **parità di genere** e si basa sulla valorizzazione delle reciproche differenze e non una semplice uguaglianza con conseguente appiattimento delle diverse particolarità.

**Linguaggio di genere:** Il linguaggio è il principale mezzo di espressione di pregiudizi, di discriminazioni e di stereotipi. Quindi è importante utilizzare un linguaggio inclusivo, non discriminatorio nei confronti del genere femminile ma rispettoso della parità di genere.

**Mobbing:** Violenza psicologica e vessazioni sul luogo di lavoro attraverso attacchi sistematici, abusi, oltraggi e soprusi esercitati da superiori gerarchici o colleghi contro un/una lavoratore/lavoratrice isolato/a.

**Molestie sessuali:** Pratica non desiderata di natura sessuale o altra condotta basata sul sesso che incide sulla dignità di donne e, talvolta, degli uomini. In questa categoria possono essere incluse le molestie sul lavoro esercitate da superiori e colleghi.

**Pari opportunità:** Le pari opportunità sono un principio giuridico inteso come l'**assenza di ostacoli alla partecipazione economica, politica e sociale di un qualsiasi individuo** per ragioni connesse al genere, religione e convinzioni personali, razza e origine etnica, disabilità, età, orientamento sessuale o politico.



***Pari opportunità tra donne e uomini:*** Principio generale i cui aspetti essenziali sono il divieto di discriminazione in base al genere e la parità delle retribuzioni tra i lavoratori di sesso maschile e quelli di sesso femminile, con applicazione in tutti i campi, soprattutto nella vita economica, sociale, culturale e familiare.

***Uguaglianza di genere:*** Equità di trattamento tra i generi che può esprimersi sia in una parità di trattamento sia in un trattamento diverso ma considerato equivalente in termini di diritti, vantaggi, obblighi e opportunità.



## Sezione 3: ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO

### Sezione 3.2: Capitale umano

#### Organizzazione del Lavoro Agile

##### 1 Inquadramento normativo

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

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

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

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

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

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

La redazione del presente documento tiene conto e recepisce le disposizioni di cui al PIAO della RAS, approvato dalla Giunta regionale con la Deliberazione n. 20/57 del 30 giugno 2022, con particolare riferimento all'allegato n. 11 e all'appendice n. 2.

Ciò premesso, si specifica che il POLA è finalizzato a fornire un quadro di riferimento per consentire il ricorso al lavoro agile del personale dell'ASPAL nelle more della contrattazione collettiva. Rimane, quindi, inteso che ogni qualvolta essa interverrà sugli aspetti di regolamentazione del lavoro agile di propria competenza, tale disciplina troverà applicazione diretta prevalendo sui contenuti del Piano non compatibili, ovvero si provvederà all'aggiornamento dello stesso.



## 2 Modalità attuative

La concreta attuazione del lavoro agile richiede una serie di **condizioni “abilitanti”**, la cui preliminare valutazione ed effettiva concretizzazione sono rimesse all’amministrazione. Tali condizioni sono:

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

### a) Attività “smartabili”

Nell’ambito organizzativo dell’ASPAL, sia in riferimento alle sedi centrali, sia ai Centri per l’Impiego, all’esito di una ricognizione effettuata dai singoli Servizi e dalla Direzione generale, sono state individuate le specifiche attività che possono essere rese anche in modalità “agile” (Allegato X). Tali attività, a seguito della sperimentazione del lavoro agile, potranno essere oggetto di aggiornamento in sede di monitoraggio.

L’esito della rilevazione di tali attività è stato trasmesso a tutte le strutture dell’ASPAL con la nota della Direzione generale prot. n. 103432 del 09.12.2021.

### b) Competenze professionali

Tutti i lavoratori assunti sino al 2021 hanno fruito di percorsi formativi finalizzati a comprendere le caratteristiche peculiari dell’attività lavorativa in modalità a distanza, con particolare attenzione anche agli aspetti collegati alla conservazione e gestione riservata dei documenti trattati e al rispetto della *privacy*.

### c) Dotazione di strumenti *IT*

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

- **Virtual Private Network (VPN):** una connessione di rete che permette l’accesso sicuro ai servizi e alle applicazioni aziendali (mail aziendale, portale SIBAR-HR, SIL, cartelle condivise, etc.);
- **Acquisto di un pc portatile e relativa scheda dati per ogni dipendente:** il processo di consegna ad oggi può dirsi completato nella misura del 99%;
- **Creazione di un’utenza TEAMS:** tutto il personale in forza presso l’Agenzia dispone di una propria utenza aziendale TEAMS, ovvero una piattaforma che permette la creazione di uno spazio virtuale all’interno del quale le persone possono comunicare tramite messaggistica, chiamate, videochiamate, organizzare file nonché collaborare sullo stesso file nello stesso momento;
- **Acquisto della firma digitale aziendale per ogni dipendente:** la firma digitale rappresenta non solo uno strumento attraverso il quale il personale può sottoscrivere i relativi atti o le richieste connesse alla gestione del proprio contratto di lavoro, ma anche un importante contributo al processo di dematerializzazione in corso presso questa Amministrazione, nell’ottica di una futura totale digitalizzazione.

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



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

Superato un primo periodo in cui, in ragione dell'urgenza, si è fatto ricorso al telelavoro, si è deciso di adottare l'istituto del lavoro agile, dapprima nella forma "semplificata" (ovvero anche in assenza di accordo individuale) e, successivamente, previa sottoscrizione dell'accordo individuale di cui all'art. 18 della L. 81/2017.

Alla data del 31.12.2022, il livello di attuazione del lavoro agile presso l'ASPAL è rappresentato dal 92% di personale che ha sottoscritto il relativo accordo.

#### 4 Soggetti, processi e strumenti del lavoro agile

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

L'ASPAL consente ad almeno il 30% del personale di ciascun Servizio, qualora ne faccia richiesta, di accedere al lavoro agile. Tale percentuale è elevabile dai Direttori di Servizio tenuto conto delle esigenze organizzative e della necessità di garantire la piena funzionalità dei Servizi, con particolare riferimento ad una adeguata fruizione dei servizi all'utenza. Rimane inteso che, nella programmazione delle attività, il dirigente dovrà garantire un'appropriata rotazione tra il personale in presenza e quello in lavoro agile, nel rispetto del **principio della prevalenza del lavoro in presenza**, previsto dall'art. 87, comma 1, del D.L. n. 18/2020 convertito, con modificazioni, dalla L. 24 aprile 2020, n. 27 e del D.P.C.M. 23 settembre 2021.

Quest'ultimo dispone che, con la cessazione dello stato di emergenza connesso alla pandemia da COVID-19, il lavoro agile cessa di essere considerato "modalità ordinaria" di svolgimento della prestazione lavorativa nelle pubbliche amministrazioni e ripristina lo svolgimento dell'attività lavorativa con prevalenza in presenza.

Nel caso specifico, l'ASPAL ritiene che il principio della prevalenza dell'attività in presenza debba essere temperato con gli interessi dell'Amministrazione, con particolare riferimento ai casi in cui il suo rispetto rigido e formale possa comportare il blocco totale o parziale delle attività.

Pertanto, si ritiene che il principio in parola possa essere derogato in situazioni in cui venga disposta la chiusura temporanea degli uffici di appartenenza del personale interessato, come nei casi, esemplificativi e non esaustivi, di seguito riportati: allerta meteo, lavori di manutenzione, situazioni logistiche interne o altre cause impeditive non compatibili con la presenza del personale presso gli uffici o per motivi di sicurezza da individuarsi, caso per caso, su disposizione dei dirigenti.

Occorre tuttavia precisare che, anche nelle ipotesi di cui sopra, **il ricorso al lavoro agile è consentito esclusivamente qualora i lavoratori interessati abbiano sottoscritto l'accordo individuale.**

Il principio della prevalenza può, altresì, essere derogato per preminenti ragioni di tutela della salute dei lavoratori, così come nelle ipotesi in cui il Medico Competente dell'ASPAL certifichi un'idoneità con prescrizione di adibire il dipendente al lavoro agile, per la totalità o la maggior parte del tempo di lavoro. Tale principio - allo stato attuale - non si applica ai lavoratori fragili, per i quali si rimanda alle sezioni successive.



#### 4.1.1 Priorità nell'accesso al lavoro agile

In ogni caso, nell'accesso al lavoro agile è assicurata la priorità alle seguenti categorie:

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

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

L'accesso al lavoro agile deve essere garantito inoltre, ai lavoratori che, per ragioni di carattere sanitario, hanno oggettive difficoltà a operare in presenza individuati nel modo seguente:

- lavoratori per i quali il Medico Competente abbia prescritto lo svolgimento della totalità o maggior parte del tempo di lavoro in regime "agile";
- lavoratori "fragili" ai sensi del Decreto del Ministero della Salute del 4 febbraio 2022 (tutela prevista, salvo eventuali proroghe, sino al 31.03.2023, per i cui dettagli si rimanda al paragrafo successivo).

In subordine, sono da considerare fattori di precedenza le condizioni dei lavoratori e delle lavoratrici che risiedono in luoghi distanti oltre 30 chilometri dalla sede di servizio.

#### 4.1.2 Lavoratori fragili

Ai sensi dell'art. 1, comma 306, della L. 29 dicembre 2022, n. 197, modificato dalla L. 24 febbraio 2023, n. 14, fino al 30 giugno 2023, e fatte salve eventuali ulteriori proroghe, per i lavoratori "fragili" (affetti dalle patologie e condizioni individuate dal Decreto del Ministro della Salute del 4 febbraio 2022), il datore di lavoro assicura lo svolgimento della prestazione lavorativa in modalità agile, anche attraverso l'adibizione a diversa mansione compresa nella medesima categoria o area di inquadramento, senza alcuna decurtazione della retribuzione in godimento.

La tutela del lavoratore fragile comporta quindi:

- la priorità nell'accesso all'istituto;
- la deroga al principio della prevalenza in presenza.

#### 4.2 Richiesta di attivazione del lavoro agile



I dipendenti che manifestino la volontà di svolgere la prestazione lavorativa in modalità "agile" dovranno trasmettere un'istanza al proprio Direttore di Servizio, secondo quanto previsto dall'Allegato G ("*Indicazioni operative lavoro agile*").

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

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

- adibizione del lavoratore, almeno in parte, a processi/procedimenti "smartabili";
- capacità del lavoratore di auto-organizzarsi per lo svolgimento di attività in modalità "agile" nel rispetto degli obiettivi assegnati (grado di autonomia, capacità di lavorare per obiettivi, rispetto delle fasce di "contattabilità", ecc.);
- competenze informatiche del lavoratore in relazione ai processi "smartabili" cui è adibito;
- dotazione di strumenti informatici dell'Amministrazione (*PC*, periferiche, connettività adeguata) o, nell'impossibilità di attribuire tali strumenti, disponibilità di strumenti propri.

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

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

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

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

Esso deve contenere almeno i seguenti elementi essenziali:

- a) durata dell'accordo, avendo presente che lo stesso può essere a termine o a tempo indeterminato;
- b) modalità di svolgimento della prestazione lavorativa fuori dalla sede abituale di lavoro, con specifica indicazione delle giornate di lavoro da svolgere in sede e di quelle da svolgere a distanza;
- c) modalità di recesso, che deve avvenire con un termine non inferiore a 30 giorni salve le ipotesi previste dall'art. 19 della Legge n. 81/2017;
- d) ipotesi di giustificato motivo di recesso;
- e) tempi di riposo del lavoratore che, su base giornaliera o settimanale, non potranno essere inferiori a quelli previsti per i lavoratori in presenza nonché le misure tecniche e organizzative necessarie per assicurare la disconnessione del lavoratore dalle strumentazioni tecnologiche di lavoro;



- f) modalità di esercizio del potere direttivo e di controllo del datore di lavoro sulla prestazione resa dal lavoratore all'esterno dei locali dell'amministrazione nel rispetto di quanto disposto dall'art. 4 della legge 20 maggio 1970, n. 300 e ss.mm.ii.

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

Particolare importanza riveste la determinazione, nell'ambito dell'accordo individuale, delle attività da svolgere e degli obiettivi da raggiungere in modalità "agile", funzionale a promuovere - nel contesto dell'innovazione dei sistemi organizzativi - il passaggio ad una capacità di lavorare "per obiettivi", con accrescimento della reciproca fiducia nel rapporto tra lavoratore agile e direttore del servizio.

#### 4.4 Lavoro agile del personale dipendente dirigente

Anche il personale dipendente dirigente ha facoltà di accedere alla modalità lavorativa "agile". Considerate le specificità inerenti a tale categoria, con particolare riferimento ai profili di autonomia nell'organizzazione del proprio lavoro, e fino alla definizione degli accordi contrattuali collettivi specifici, tale personale potrà accedere al lavoro agile attraverso un accordo (comunque necessario ai sensi di legge<sup>27</sup>) in forma semplificata, consistente nella comunicazione al Direttore generale dell'intenzione di avvalersi del lavoro agile. La Segreteria della Direzione provvederà a trasmettere al Servizio Risorse umane e formazione l'elenco dei dirigenti con i quali è stato raggiunto l'accordo per lo svolgimento del lavoro agile.

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

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

#### 4.5 Accesso al lavoro agile e principio di rotazione

Nella concreta attuazione del lavoro agile, è necessario il rispetto del principio di rotazione del personale autorizzato alla prestazione lavorativa in modalità "agile", assicurando comunque la prevalenza del lavoro in presenza, secondo le disposizioni del D.P.C.M. 23 settembre 2021 e delle Linee guida in materia di lavoro agile nelle amministrazioni pubbliche.

Quanto appena esposto implica che, al personale autorizzato al lavoro agile, dovrà garantirsi un'adeguata rotazione tra lavoro in presenza e lavoro agile, al fine di evitare che vi siano lavoratori che non possono accedere a quest'ultima modalità lavorativa, a fronte di personale che vi accede

---

<sup>27</sup> Si ricorda che anche per i dirigenti trova comunque applicazione l'art. 19, comma 1, della legge 22 maggio 2017, n. 81 che prevede che "L'accordo relativo alla modalità di lavoro agile è stipulato per iscritto ai fini della regolarità amministrativa e della prova".



in preminenza o per la maggior parte del tempo di lavoro (aspetto che entrerebbe in contrasto con la prevalenza del lavoro in presenza).

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

In questo senso il principio di rotazione ha lo scopo di contemperare le esigenze di servizio con la possibilità di accesso al lavoro agile del maggior numero possibile di lavoratori, in percentuali anche superiori al minimo stabilito nel presente Piano (sempre nel rispetto delle anzidette necessità organizzative).

#### 4.6 Tempo di lavoro agile e organizzazione delle attività

In considerazione delle caratteristiche della prestazione lavorativa “agile”, il dipendente svolge la sua attività, di norma, in un ambiente esterno alla propria sede di servizio, senza un preciso vincolo di orario, non maturando né “debiti orari”, né “maggiori prestazioni”, senza in nessun caso superare il limite orario settimanale di cui al C.C.R.L. Rimane l’obbligo di svolgere le attività e raggiungere gli obiettivi definiti dall’accordo individuale.

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

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

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

#### 4.7 Individuazione dell’articolazione del lavoro agile

Il lavoro agile può essere articolato, in sede di accordo individuale, su base settimanale, mensile o plurimensile; in quest’ultimo caso, è necessario che l’arco temporale non ecceda l’anno solare. Onde garantire il rispetto della prevalenza del lavoro in presenza, l’articolazione del lavoro agile dovrà rispettare i seguenti limiti:

- a) massimo 2 giorni a settimana, nel caso di articolazione settimanale;
- b) massimo 9 giorni al mese, in caso di articolazione mensile;
- c) massimo 108 giorni all’interno dell’anno solare, in caso di articolazione plurimensile.



Si precisa che, in caso di un'articolazione plurimensile, prevista da un accordo con decorrenza successiva al 1° gennaio, il numero massimo di giornate di cui alla lett. c) precedente deve essere riproporzionato.

Parimenti, le giornate di cui al precedente elenco devono essere rimodulate per i lavoratori in regime di tempo parziale c.d. "verticale"; per contro, nessun riproporzionamento deve essere effettuato per i lavoratori a tempo parziale che prestano servizio su tutti i giorni della settimana/mese/anno (c.d. tempo parziale "orizzontale").

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

Sarà onere del Direttore di Servizio monitorare il rispetto della turnazione programmata e dei limiti di cui sopra.

#### 4.8 Tempi di riposo, tempi di lavoro e fasce di "contattabilità"

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

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

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

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

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

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



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

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

#### 4.9 Potere direttivo del datore di lavoro e forme di controllo

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

Le direttive di cui sopra sono impartite:

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

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

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

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

#### 4.10 Monitoraggio

I dirigenti sono chiamati a operare un monitoraggio mirato e costante, *in itinere* ed *ex-post*, riconoscendo adeguata fiducia alle risorse umane e, allo stesso tempo, ponendo maggiore attenzione al raggiungimento degli obiettivi fissati e alla verifica del riflesso sull’efficacia e



sull'efficienza dell'azione amministrativa. Essi sono, inoltre, coinvolti nella mappatura e ridefinizione dei processi di lavoro compatibili con la modalità agile.

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

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

#### 4.11 Aspetti disciplinari

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

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

## 5 Programma di sviluppo del lavoro agile

### Sicurezza dei lavoratori agili

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

### Effetti del lavoro agile



Nel corso dell'anno 2022, nell'ambito del PIAO 2022-2024, in occasione della prima applicazione dell'istituto in un contesto post-emergenziale, sono stati individuati vari obiettivi finalizzati a misurare alcuni elementi ritenuti fondamentali per un corretto avvio e successivo sviluppo del lavoro agile.

Nonostante il 2022 coincida con l'anno di conclusione dello stato di emergenza da Covid-19, il ricorso al lavoro agile ha rappresentato anche una misura di prevenzione e protezione del personale; i dati riportati in merito alla malattia legata ad uno stato da infezione Covid-19 mostrano un importante aumento che, in numeri assoluti, è dato dal passaggio da 324 a 3333 giorni lavorativi, con un aumento percentuale del 1118,45%.

Nel progetto di sviluppo del lavoro agile dell'ASPAL c'è il superamento dell'istituto funzionale alla gestione della pandemia, nonché un importante transizione dello stile manageriale che dovrà essere caratterizzato dalla capacità di lavorare per obiettivi: fulcro di questa importante transizione è il personale dipendente dirigente.

Tuttavia, in questa prima fase di ricorso al lavoro agile, decontestualizzata dal decorso pandemico, è emersa la necessità del ricorso all'istituto del lavoro a distanza, anche nei confronti di quella parte di personale svolgente attività non smartabile: in termini di benessere organizzativo, gli effetti positivi del lavoro agile non sono dati esclusivamente dall'assenza di vincoli orari e anche il **telelavoro** può rispondere alle esigenze di conciliazione vita lavoro della persona.

Il principio ultimo cardine è quello del "*far but close*" ovvero lontano ma vicino, che comporta la collaborazione tra amministrazione e personale dipendente e collaboratori genericamente intesi, al fine della creazione di valore pubblico<sup>28</sup>. In questa fase di cambiamento un ruolo importante è sicuramente dato dalla capacità manageriale dell'Agenzia, nonché dalla capacità di modifica della propria cultura organizzativa basata sul raggiungimento degli obiettivi, ma anche da un adeguato supporto tecnologico.

Allo stato attuale ASPAL vanta già un ampio grado di sviluppo del lavoro agile, con accesso allo stesso nella misura del 92% del personale prestante servizio.

## 5.1 Salute organizzativa.

In relazione alla salute organizzativa dell'Agenzia in materia di lavoro agile, si evidenzia che già nella fase più delicata dello stato emergenziale si è stati in grado di procedere con la relativa mappatura dei processi e delle attività, individuando un alto grado di attività che possono essere svolte in modalità agile; si evidenzia in questa sede che nel corso della fase di avvio del piano di sviluppo di lavoro agile è emerso che, parte delle attività che non possono essere rese in modalità agile, in quanto fortemente ancorate agli orari di apertura al pubblico e agli orari ordinari di lavoro in presenza, possono in parte essere rese in modalità *telelavoro*, previa stipula del relativo progetto. Anche il telelavoro è uno strumento infatti, di conciliazione vita lavoro, nonché fattore di sviluppo del grado di digitalizzazione dell'Agenzia.

I lavoratori che rendono la propria prestazione in modalità agile, possono contare sul costante sostegno del Servizio Sistemi informativi dell'ASPAL qualora si rilevino delle difficoltà di tipo tecnologico-informatico, nonché del servizio assistenza regionale relativamente alla VPN.

In relazione agli spazi di lavoro si evidenzia che è in corso presso questa amministrazione l'attuazione del Piano straordinario di potenziamento dei centri per l'impiego, non solo dal punto di

---

<sup>28</sup> Linee guida sul piano organizzativo del lavoro agile (POLA) e indicatori di performance. Presidenza del Consiglio dei Ministri – Dipartimento della Funzione Pubblica.



vista di acquisizione delle risorse umane, ma anche in relazione ai propri ambienti di lavoro, che terrà conto delle nuove modalità di resa della prestazione lavorativa, nonché del nuovo modo di erogazione dei servizi che osserverà un progressivo grado di digitalizzazione.

## 5.2 Salute professionale.

Fondamentale in merito alla salute professionale dell'Agenzia è il ruolo del personale dipendente dirigente nella programmazione e nell'utilizzo delle tecnologie digitali, nonché nella individuazione dei fabbisogni formativi e di addestramento del proprio personale assegnato.

OBIETTIVO	INDICATORE	TARGET 2023 FASI DI AVVIO	TARGET 2024 FASE DI SVILUPPO INTERMEDIO	TARGET 2025 FASE DI SVILUPPO AVANZATO
CONDIZIONI ABILITANTI DEL LAVORO AGILE				
SALUTE PROFESSIONALE				
<b>Competenze direzionali</b>	% dirigenti/posizioni organizzative che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze direzionali in materia di lavoro agile nell'ultimo anno	50%	70%	100%
	% dirigenti/posizioni organizzative che adottano un approccio per obiettivi e/o per progetti e/o per processi per coordinare il personale	30%	50%	80%
<b>Competenze organizzative</b>	% lavoratori agili che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze organizzative specifiche del lavoro agile nell'ultimo anno	50%	70%	100%
	-% di lavoratori che lavorano per obiettivi e/o per progetti e/o per processi	30%	50%	80%
<b>Competenze digitali</b>	% lavoratori agili che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze digitali nell'ultimo anno	50%	70%	100%
	% lavoratori agili che utilizzano le tecnologie digitali a disposizione	100%	100%	100%

## 5.3 Salute digitale.

Come più volte rappresentato nel presente documento, ASPAL gode di un ottimo grado di sviluppo della propria salute digitale. In ogni caso, il superamento dell'utilizzo dell'istituto del lavoro agile come strumento di prevenzione e protezione del personale della salute dei lavoratori, comporta l'utilizzo dello stesso anche in funzione della digitalizzazione del servizio reso all'utenza, nonché all'ordinaria attività amministrativa interna.

OBIETTIVO	INDICATORE	TARGET 2023 FASI DI AVVIO	TARGET 2024 FASE DI SVILUPPO INTERMEDIO	TARGET 2025 FASE DI SVILUPPO AVANZATO
CONDIZIONI ABILITANTI DEL LAVORO AGILE				
SALUTE DIGITALE				
	% lavoratori agili dotati di dispositivi e traffico dati	99%	100%	100%
	Sistema VPN	100%	100%	100%
	Intranet	100%	100%	100%
	Applicativi consultabili in lavoro agile	100%	100%	100%
	Banche dati consultabili in lavoro agile	100%	100%	100%
	Firma digitale aziendale tra i lavoratori agili	-	60%	100%



## 5.4 Valutazione degli impatti esterni/interni.

Al fine di valorizzare gli effetti che l'attuazione del piano di sviluppo di lavoro agile dell'Agenzia avrà sul personale e sull'utenza, si procederà, allo studio circa gli impatti sociali, ambientali ed economici generati dall'applicazione dell'istituto.

Relativamente agli impatti interni, è già possibile restituire una parziale fotografia in riferimento al confronto dei tassi di assenza del 2022 confrontati con quelli del 2021. In sede di approvazione del PIAO 2022-2024, era stato proposto come target la riduzione del tasso di assenza per malattia, permessi per esigenze personali e permessi per gravi motivi.

Tuttavia, come più volte ribadito, pur consistendo il 2022 nell'anno di cessazione dello stato di emergenza, non si può dire che questo coincida con il ritorno alla normalità, come evidenziano i dati nella tabella che segue, l'aumento dei contagi da infezione Covid-19 ha raggiunto livelli importantissimi; si segnala tuttavia che rispetto al 2021 vi è stata una modalità diversa di registrazione della malattia Covid-19, ma la variazione percentuale è talmente importante da non poter essere considerato l'unico fattore influente. Anche la malattia ordinaria ha subito un incremento; la paura del contagio infatti inibisce il collega sintomatico dal recarsi a lavoro, usufruendo dell'istituto della malattia. Mentre dati particolarmente incoraggianti si hanno rispetto ai permessi per esigenze personali e per gravi motivi, che si riducono rispettivamente del 20,48% e 28,00%.

INDICATORI INTERNI RISPETTO AL 2021	
MALATTIA ORDINARIA	+23,17%
MALATTIA COVID	+1118,45%
PERMESSO PER ESIGENZE PERSONALI	-20,48%
PERMESSO PER GRAVI MOTIVI	-28%



## Piano triennale dei fabbisogni di personale

### 1 Dotazione organica dell'ASPAL e personale in forza al 31.12.2022

Con D.G.R. n. 7/22 del 26.02.2020 è stata definita l'attuale dotazione organica dell'ASPAL, rappresentata dalla seguente tabella:

Tabella 1– Dotazione organica del personale per categoria contrattuale.

DOTAZIONE ORGANICA ASPAL DGR 7/22 DEL 26.02.2020				
DOTAZIONE ORGANICA DEL PERSONALE NON DIRIGENTE				
A	B	C	D	TOTALE
3	121	322	670	1116
DOTAZIONE ORGANICA DEL PERSONALE DIRIGENTE				
Direttore generale	1	Direttori Servizio	7	8
TOTALE DOTAZIONE ORGANICA ASPAL				1124

Tabella 2 – Schema personale dipendente non dirigente in forza al 31.12.2022

PERSONALE DIPENDENTE NON DIRIGENTE ASPAL AL 31.12.2022					
SERVIZIO	A	B	C	D	TOTALE SERVIZIO
Direzione generale		1	0	15	16
Bilancio e rendicontazione		4	3	8	15
Risorse umane e formazione		6	10	36	52
Politiche a favore di soggetti a rischio di esclusione		6	31	50	87
Sistemi informativi, affari legali, anticorruzione e controlli		2	22	32	56
Sicurezza dei luoghi di lavoro, forniture e manutenzioni dei beni mobili e immobili	1	5	14	15	35
Progetti su base regionale e comunitaria		1	0	26	27
Coordinamento dei servizi territoriali e governance	1	51	112	361	525
<b>Totale personale dipendente non dirigente in servizio presso ASPAL</b>					<b>813</b>
Personale assegnazione out		5	5	59	69
Personale in comando out			0	1	1
<b>Totale personale dipendente non dirigente in servizio presso altre P.A.</b>					<b>70</b>
Personale in aspettativa				12	12
<b>Totale personale dipendente non dirigente</b>	<b>2</b>	<b>81</b>	<b>197</b>	<b>615</b>	<b>895</b>

Tabella 3 – Schema personale dipendente non dirigente in servizio presso ASPAL al 31.12.2022



## PERSONALE DIPENDENTE NON DIRIGENTE IN SERVIZIO PRESSO ASPAL AL 31.12.2022

SERVIZIO	A	B	C	D L.R. 3/2008	Ass.TI IN	TOTALE PER SERVIZIO	
Direzione generale		1	0	15	0	0	16
Bilancio e rendicontazione		4	3	8	2	0	17
Risorse umane e formazione		6	10	36	3	0	55
Politiche a favore di soggetti a rischio di esclusione		6	31	50	2	0	89
Sistemi informativi, affari legali, anticorruzione e controlli		2	22	32	2	0	58
Sicurezza dei luoghi di lavoro, forniture e manutenzioni dei beni mobili e immobili	1	5	14	15	2	0	37
Progetti su base regionale e comunitaria		1	0	26	0	0	27
Coordinamento dei servizi territoriali e governance	1	51	112	361	13	5	543
<b>Totale personale dipendente non dirigente</b>	<b>2</b>	<b>76</b>	<b>192</b>	<b>543</b>	<b>24</b>	<b>6</b>	<b>843</b>

### 2 Personale in comando, assegnazione temporanea, riassegnazione.

Al 31.12.2022 n. 30 unità di personale dipendente di altre pubbliche amministrazioni prestano servizio presso ASPAL (**personale assegnato IN**) e n. 70 unità di personale dipendente ASPAL prestano servizio presso altre amministrazioni (**personale assegnato out**).

Il personale assegnato in è composto da n. 24 unità appartenente alla *lista speciale* di cui alla L.R. 3/2008 e da n. 6 unità in regime di assegnazione provenienti dalle amministrazioni del Sistema Regione.

Il personale assegnato out è composto invece da n. 70 unità, di cui una in regime di comando presso pubbliche amministrazioni esterne al sistema regione e n. 69 in assegnazione presso amministrazioni del Sistema Regione, di cui n. 22 in regime di riassegnazione ex L. 10/2021.

### 3 Part-time.

Ai sensi dell'art. 61 del CCRL Sardegna, il numero dei rapporti a tempo parziale non può superare il 25% della dotazione organica del personale a tempo pieno di ciascuna categoria; l'Amministrazione e gli Enti, previa analisi delle proprie esigenze organizzative, nell'ambito della programmazione del fabbisogno di personale, individuano i posti da destinare ai rapporti di lavoro a tempo parziale.

Si ritiene, pertanto, di stabilire al 5% la percentuale massima della dotazione organica da ammettere a part-time, per ogni categoria contrattuale, riservandosi la facoltà di valutare eventuali istanze eccedenti tale percentuale.

Si dà atto che, alla data del 31.12.2022, n. 12 dipendenti risultano titolari di rapporto di lavoro part-time.

Tabella 4 - Rapporti di lavoro part-time al 31.12.2022



	A	B	C	D
Personale dotazione organica	3	121	322	670
N. unità part-time al 31.12.2022	0	0	5	7
N. massimo rapporti part-time stipulabili	0	6	15	33

#### 4 Legge 68 del 12 marzo 1999 “Norme per il diritto al lavoro dei disabili”

L'ASPAL, al pari delle altre Pubbliche Amministrazioni, è tenuta al rispetto di precisi obblighi assunzionali in riferimento alle categorie protette di cui all'art. 1 e all'art. 18 della Legge n. 68 del 12 marzo 1999, al fine di promuovere l'inserimento e l'integrazione delle persone disabili nel mondo del lavoro.

Si precisa, inoltre, che le assunzioni delle categorie protette, nel limite della quota d'obbligo, non sono da computare nel budget assunzionale e devono essere garantite sia in presenza di posti vacanti, sia in situazione di soprannumerarietà (sezione 3 “Reclutamento ordinario e speciale” - paragrafo 3.2 “Assunzioni delle categorie protette”).

Ai sensi dell'art. 3, c. 1, lett. a) della L. 68/1999, per adempiere ai propri obblighi, l'ASPAL è tenuta ad avere in organico una percentuale di disabili pari al 7% del totale dei propri dipendenti e una percentuale pari all'1% di categorie protette, ex art. 18, co. 2.

Nella seguente Tabella si dà atto della situazione attuale dell'ASPAL in relazione agli adempimenti derivanti dalla Legge 68/1999.

Tabella 5 – Prospetto UNIPi 2023.

PROSPETTO SINTETICO PREVISIONE ASSOLVIMENTO OBBLIGHI L. 68/99 2023 (31.12.2022)		
	ART. 1 CO.1 L. 68/99	ART. 18 CO 2. L. 68/99
Base di computo UNIPi. 9 co. 6 L. 68/99	762	762
Quota di riserva art. 4. co. 3 bis e co. 4 L. n. 68/99	53	8
Personale computato in quota	56	2
<b>N scoperture</b>	<b>0</b>	<b>6</b>

#### 4.1 ART. 1, CO. 1, L. 68/1999.

Tenuto conto del totale del personale dipendente ASPAL, in forza al 31.12.2022, e delle esclusioni previste dall'art. 4 co.1 L. 68/1999, la base di computo consiste in 762 unità. Conseguentemente, la quota di riserva del 7% per l'anno 2023 è pari a n. 53 unità.

Ai fini del monitoraggio e della redazione del prospetto UNIPi 2023, alla luce dei nuovi inquadramenti e degli attesi pensionamenti, con nota ns. prot. n. 94100 del 2022, si è provveduto ad avviare la ricognizione ex L. 12 marzo 1999 n. 68, in forza della quale sono stati computati nella quota di riserva dell'ASPAL ulteriori 4 unità.

Non emerge, pertanto alcuna scopertura, ma si ha una maggiorazione di n. 3 unità rispetto alla quota d'obbligo che sono quindi sufficienti alla copertura di n. 2 unità per le quali si stima la cessazione per collocamento a riposo nel corso dell'anno 2023.

#### 4.2 ART. 18, CO. 2, L. 68/1999.



In riferimento alle categorie di cui all'art. 18 co. 2 della citata legge, partendo sempre dalla base di computo pari a 762, la quota di riserva dell'1% si quantifica in 8 unità.

Il personale in forza presso l'ASPAL, appartenente alla categoria di cui si tratta, è attualmente pari a n. 2, con conseguente scopertura per l'anno 2023 di n. 6 unità.

Per la copertura di tali posizioni, in sede di comunicazione all'Assessorato degli Affari generali, personale e riforma della Regione del contingente di personale da reclutare, mediante il ricorso all'istituto del concorso unico ex. 54 della L.R. n. 31/98, è stata richiesta l'istituzione della relativa riserva per n. 5 unità, per l'unità residua si stima di procedere con apposita riserva nei futuri bandi di concorso.

#### 4.3 CENTRALINISTI NON VEDENTI.

I datori di lavoro pubblici dotati di centralino con operatore, indipendentemente dal numero di linee disponibili, sono tenuti ad assumere almeno un centralinista e comunque in misura non inferiore al 51% dei posti da centralinista disponibili, se sono più di uno, esclusi soltanto i centralini dei servizi di polizia, protezione civile e difesa nazionale e delle aziende concessionarie dei servizi telefonici (art. 1 commi 2 e 3 della legge 113/1985).

L'ASPAL, per l'anno 2023, non ha una scopertura in riferimento a tale categoria.

#### 4.4 DISABILITY MANAGER.

Ai sensi della **Legge Delega in materia di disabilità** (Legge **227/21**) è fatto obbligo a tutte le amministrazioni aventi più di 200 dipendenti di dotarsi della figura del *Disability manager*.

Si tratta di una figura fondamentale all'interno dell'amministrazione che ha il compito di promuovere un'attenzione peculiare alle persone con disabilità; agevolando la relazione tra amministrazione e dipendente, in quanto adotta un approccio trasversale, che prevede sia una gestione dell'ambiente fisico, da strutturare in base alle specifiche esigenze della persona, sia nella cura in primis di questa.

Il disability manager può svolgere una funzione importante nel dirigere il processo di inclusione, che non può prescindere dalla socializzazione organizzativa, intesa come percorso che conduce il lavoratore con disabilità a sentirsi parte importante nell'organizzazione.

- Avviso di ricognizione interna;
- Formazione specifica per il personale dipendente dirigente e non dirigente;
- Costituzione di un nucleo di supporto alla figura della disability manager

### 5 Piano straordinario di potenziamento dei centri per l'impiego e delle politiche attive del lavoro. Stato dell'arte al 31.12.2022.

In considerazione del complesso assetto normativo e del ruolo di gestore operativo dei Servizi per il lavoro a livello regionale, l'ASPAL è stata designata, con D.G.R. n. 26/27 del 21 maggio 2020, quale soggetto attuatore delle misure previste dal Piano straordinario di potenziamento dei Centri per



l'impiego e delle politiche per il lavoro, anche al fine di dare piena attuazione alle misure previste dal programma del Reddito di cittadinanza.

Per quanto concerne il personale, il D.M. n. 74/2019, nel prevedere il riparto delle risorse finanziarie tra Regioni per l'attuazione del Piano, ha stabilito che, su un totale di 4.000 operatori aggiuntivi per i CPI a livello nazionale, per la Sardegna ci fosse un incremento di 82 unità di personale per l'anno 2019.

Nell'ottica di procedere ad un rafforzamento dei centri per l'impiego mediante personale maggiormente qualificato e specializzato, la Giunta Regionale, con Deliberazione n. 39/22 del 03 ottobre 2019, aveva previsto un aumento della dotazione organica dell'ASPAL da 792 a 874 unità (escluso il personale dirigenziale), concentrando l'incremento nelle categorie C (22 unità) e D (60 unità).

Con D.G.R. n. 7/22 del 26 febbraio 2020 e conseguente approvazione del Piano Triennale del Fabbisogno del Personale ASPAL 2020-2022, è stato previsto - con Det. n. 814/ASPAL del 16 giugno 2020 - un ulteriore aumento della dotazione organica dell'Agenzia, prevedendo 995 unità per il 2020 e 1.116 unità per il 2021 (escluso il personale dirigenziale), con un incremento di personale di 121 unità per anno, come da tabella seguente.

Tabella 6 - Incremento di organico ai sensi del Piano straordinario di potenziamento dei CPI.

ANNO	B	C	D	TOTALE
2019	0	22	60	82
2020	20	21	80	121
2021	0	24	97	121
<b>Totale per categoria</b>	<b>20</b>	<b>67</b>	<b>237</b>	<b>324</b>

Tabella 7 - Incremento di organico ai sensi del Piano straordinario di potenziamento dei CPI. Stato dell'arte al 31.12.2022

	B	C	D	TOTALE
Totale programmato	20	67	237	324
Totale personale assunto a valere sui fondi ministeriali al 31.12.2022	20	22	190	233
<b>Totale residuo</b>	<b>0</b>	<b>45</b>	<b>47</b>	<b>92</b>

Come si evince dalla tabella n. 7, ai fini della completa realizzazione del Piano straordinario di potenziamento dei centri per l'impiego e delle politiche attive del lavoro, residuano n. 91 unità di cui:

- n. 45 di categoria C;
- n. 47 di categoria D.

Il reclutamento di tali unità, per il quale si fa rinvio al paragrafo "Stato dell'arte programmazione personale PIAO 2022-2024", è stato interamente programmato.

In riferimento alle assunzioni di categoria C si specifica che n. 2 unità, Istruttori tecnici dell'Informazione e sistemi informativi, hanno preso servizio in data 02.01.2023, pertanto si ritiene utile riproporre, nella tabella che segue, lo stato di attuazione del Piano straordinario di potenziamento e dei centri per l'impiego, al 28.02.2023:

Tabella 8 - Incremento di organico ai sensi del Piano straordinario di potenziamento dei CPI. Stato dell'arte al 28.02.2023

	B	C	D	TOTALE
--	---	---	---	--------



Totale programmato	20	67	237	324
Totale personale assunto a valere sui fondi ministeriali al 28.02.2023	20	24	190	234
<b>Totale residuo</b>	<b>0</b>	<b>43</b>	<b>47</b>	<b>90</b>

Si ritiene utile specificare, in questa sede, che delle 190 unità di personale di categoria D, n. 3 unità profilo amministrativo, hanno richiesto, le dimissioni con diritto alla conservazione del posto ai sensi dell'art. 29 comma 8 del C.C.R.L che recita:

*“Il dipendente vincitore di concorso presso altra amministrazione o assunto presso altro datore di lavoro ha diritto alla conservazione del posto senza retribuzione né decorrenza dell’anzianità sino al termine del rispettivo periodo di prova”.*

Le unità di cui sopra conservano il proprio diritto per tutta la durata del periodo di prova presso l'altra amministrazione, stimato nelle date del 10.03.2023, 15.06.2023, 30.06.2023.

Ottenuta l'attestazione del superamento del periodo di prova delle n. 3 unità, fatta salva l'eventuale richiesta di ripresa in servizio presso ASPAL, si procederà alla sostituzione delle unità mediante lo scorrimento della graduatoria di cui alla Determinazione n. 411/ASPAL del 09.03.2020 la cui validità è stata prorogata al 31.12.2023 per effetto dell'art. 14 co. 2 della L.R. 22 del 12 dicembre 2022.

Si procederà nello stesso modo alla sostituzione di n. 4 unità di categoria D che hanno rassegnato le proprie dimissioni nel corso dell'anno 2022.

Per tutto quanto sopra espresso, il piano di reclutamento del personale di cui si tratta, per i cui dettagli si fa rinvio al paragrafo “Personale dipendente non dirigente. Programma assunzionale 2023-2025”, può dirsi interamente programmato.

## 6 Scoperture dotazione organica 31.12.2022.

Preso atto dello stato dell'arte dei dipendenti ASPAL in forza al 31.12.2022, e della distribuzione del personale effettivamente in servizio allo stesso data, al fine di programmare il piano delle assunzioni 2023-2025, in questa sede si offre, quale punto di partenza il prospetto riepilogativo circa le scoperture nelle diverse categorie.

Tabella 9 – Scoperture dotazione organica personale dipendente dirigente e non dirigente al 31.12.2022

SCOPERTURE PERSONALE AL 31.12.2022					
PERSONALE NON DIRIGENTE					
	A	B	C	D	TOTALE
DOTAZIONE ORGANICA	3	121	322	670	1116
IN FORZA AL 31.12.22	2	81	197	615	895
SCOPERTURA 31.12.22	1	40	125	55	221
PERSONALE DIRIGENTE					
	DIRETTORE GENERALE		DIRETTORI SERVIZIO		TOTALE
DOTAZIONE ORGANICA	1		7		8
IN FORZA AL 31.12.22	1		3		4
SCOPERTURA 31.12.22	0		4		4
<b>TOTALE SCOPERTURE AL 31.12.2022</b>					<b>225</b>



## 7 Personale dipendente non dirigente. Stato dell'arte programmazione personale PIAO 2022-2024.

Tabella 10 – Programmazione personale PIAO 2022-2024 - Stato dell'arte al 31.12.2022.

PROCEDURA DI RECLUTAMENTO	PIAO 2022-2024	STATO AL 31.12.2022	RESIDUO
<b>CATEGORIA C</b>			
Istruttori amministrativi - concorso unico RAS	38	0	38
Progressioni Verticali B-C	13	8	5
Istruttori tecnici della gestione degli immobili LAORE	6	6	0
Istruttori tecnici dell'Informazione e sistemi informativi LAORE	6	4	2
<b>Totale categoria C</b>	<b>63</b>	<b>18</b>	<b>45</b>
<b>CATEGORIA D</b>			
Progressioni verticali C-D (19 unità)	19	0	19
Progressioni verticali C-D Residuo 2020 (11 unità)	11	0	11
Funzionari tecnici Informatici LAORE	5	5	0
Funzionari tecnici Gestione degli Immobili	5	0	5
Funzionari tecnici Mediazione culturale	4	0	4
Funzionari tecnici Gestione dei social Media	2	0	2
Funzionari tecnici Comunicazione	2	0	2
Funzionari amministrativi - scorrimento graduatoria ASPAL	3	3	0
<b>Totale Categoria D</b>	<b>51</b>	<b>8</b>	<b>43</b>
<b>Totale a valere sul piano di potenziamento</b>	<b>114</b>	<b>26</b>	<b>88</b>
<b>CATEGORIA B</b>			
Istruttori amministrativi - Mobilità preconcorsuale	7	5	2
<b>Totale Categoria B</b>	<b>7</b>	<b>5</b>	<b>2</b>
<b>CATEGORIA C</b>			
Istruttori amministrativi - Mobilità preconcorsuale	2	0	2
Progressioni verticali B-C	5	0	5
Istruttori amministrativi - concorso unico RAS	33	0	33
<b>Totale Categoria C</b>	<b>40</b>	<b>0</b>	<b>40</b>
<b>CATEGORIA D</b>			
Funzionari amministrativi - Mobilità preconcorsuale	2	0	2
Progressioni verticali C-D	3	0	3
Funzionari amministrativi -scorrimento graduatoria ASPAL	1	1	0
<b>Totale Categoria D</b>	<b>6</b>	<b>1</b>	<b>5</b>
<b>Totale a valere sui fondi ASPAL</b>	<b>53</b>	<b>6</b>	<b>47</b>
<b>Totale piano di potenziamento + risorse ASPAL</b>	<b>167</b>	<b>32</b>	<b>135</b>

Relativamente allo stato di attuazione delle assunzioni programmate in sede di approvazione del PIAO 2022-2024 si rappresenta quanto segue:



- **Istruttori amministrativi - concorso unico RAS:** come noto il reclutamento di tale profilo avverrà tramite ricorso all'istituto del concorso unico presso l'Amministrazione regionale ai sensi dell'art. 54 della L.R. 31/98, pertanto le unità verranno inquadrare al termine dell'espletamento del concorso;
- **Progressioni Verticali B-C:** si è proceduto allo scorrimento della graduatoria di cui alla Determinazione n. 1328/ASPAL del 24/02/2021 per le n. 8 unità residue mentre per le restanti n. 5 unità si procederà con la pubblicazione di nuovo avviso;
- **Istruttori tecnici della gestione degli immobili LAORE:** ai sensi dell'art. 5 della L.R. 37/2016, prima di pubblicare un nuovo avviso e dare avvio a una nuova procedura, si è proceduto allo scorrimento di graduatorie vigenti presso il Sistema Regione, ovvero della graduatoria di cui alla Determinazione n. 1104/LAORE del 03.11.2021, successivamente rettificata con le Determinazioni n. 1111/LAORE del 04.11.2021 e n. 1121/LAORE del 05.11.2021, previa stipula di accordo tra ASPAL e LAORE approvato con Determinazione n. 53/ASPAL del 14.01.2022;
- **Istruttori tecnici dell'informazione e sistemi informativi LAORE:** ai sensi dell'art. 5 della L.R. 37/2016, prima di pubblicare un nuovo avviso e dare avvio a una nuova procedura, si è proceduto allo scorrimento di graduatorie vigenti presso il Sistema Regione, ovvero della graduatoria di cui alla Determinazione n. 832/LAORE del 26.08.2021, successivamente rettificata con le Determinazioni n. 882/LAORE del 09.09.2021 e n. 1022/LAORE del 12.10.2021, previa stipula di accordo tra ASPAL e LAORE approvato con Determinazione n. 53/ASPAL del 14.01.2022 le n. 2 unità residue hanno preso servizio in data 02.01.2023 pertanto il programma di assunzione relativo al profilo di cui si tratta può dirsi interamente attuato;
- **Mobilità precorsuale B:** con le Determinazioni n. 2088-2089-2090-2091-2092 del 31.08.2022, sono state inquadrare nei ruoli dell'ASPAL n. 5 unità, mentre un candidato è decaduto dalla graduatoria di cui si è dato atto con la Determinazione n. 2107 del 02.09.2022 e l'ultima posizione utile in graduatoria è stata invece inquadrata con la Determinazione n. 3070 del 15.12.2022;
- **Mobilità precorsuale C:** con Determinazione n. 676 del 03.03.2023 è stato pubblicato il relativo avviso;
- **Mobilità precorsuale D:** è stato approvato e pubblicato l'avviso di cui alla Determinazione n. 2916 del 30.11.2022;
- **Progressioni verticali C-D:** è attualmente in fase di definizione la redazione del relativo avviso;
- **Funzionari tecnici Informatici LAORE:** ai sensi dell'art. 5 della L.R. 37/2016, prima di pubblicare un nuovo avviso e dare avvio a una nuova procedura, si è proceduto allo scorrimento di graduatorie vigenti presso il Sistema Regione, ovvero della graduatoria di cui alla Determinazione n. 798/LAORE del 05.08.2021, successivamente rettificata con la Determinazione n. 828/LAORE del 24.08.2021, previa stipula di accordo tra ASPAL e LAORE approvato con Determinazione n. 53/ASPAL del 14.01.2022;
- **Funzionari tecnici Gestione degli Immobili:** il reclutamento di tale profilo avverrà tramite ricorso all'istituto del concorso unico presso l'Amministrazione regionale ai sensi dell'art. 54 della L.R. 31/98, pertanto le unità verranno inquadrare al termine dell'espletamento del concorso;
- **Funzionari tecnici Mediazione culturale/Gestione dei social Media/Funzionari tecnici Comunicazione:** relativamente a tali figure, in sede di definizione del fabbisogno di personale per il triennio 2023-2025 si è optato per la sostituzione di tali figure in luogo di personale amministrativo, come meglio specificato di seguito.



## 8 Personale dipendente non dirigente. Costo residuo programmazione 2022-2024.

Tutto ciò premesso, in questa sede si offre il prospetto circa il residuo delle assunzioni programmate con l'approvazione del PIAO 2022-2024, in termini numerici e di costo. Il relativo costo trova la propria copertura nel Bilancio di previsione dell'ASPAL 2022-2024 di cui alla Determinazione n. 631/ASPAL del 21.03.2022, per il quale si è ricevuto il nulla osta alla immediata esecutività con Deliberazione della Giunta regionale n. 12/61 del 07.04.2022.

Tabella 11 – Residuo programma assunzionale PIAO 2022-2024 - Stato dell'arte al 31.12.2022.

PROCEDURA DI RECLUTAMENTO	RESIDUO	COSTO
<b>CATEGORIA C</b>		
Istruttori amministrativi - concorso unico RAS	38	1.498.309,22 €
Progressioni Verticali B-C	5	197.145,95 €
<b>Totale categoria C</b>	<b>43</b>	<b>1.695.455,17 €</b>
<b>CATEGORIA D</b>		
Progressioni verticali C-D (19 unità)	19	837.384,72 €
Progressioni verticali C-D Residuo 2020 (11 unità)	11	484.801,68 €
Funzionari tecnici Gestione degli Immobili	5	220.364,40 €
Funzionari tecnici Mediazione culturale	4	176.291,52 €
Funzionari tecnici Gestione dei social Media	2	88.145,76 €
Funzionari tecnici Comunicazione	2	88.145,76 €
<b>Totale Categoria D</b>	<b>43</b>	<b>1.895.133,84 €</b>
<b>Totale a valere sul piano di potenziamento</b>	<b>86</b>	<b>3.590.589,01 €</b>
<b>CATEGORIA B</b>		
Istruttori amministrativi - Mobilità preconcorsuale	1	33.553,05 €
<b>Totale Categoria B</b>	<b>1</b>	<b>33.553,05 €</b>
<b>CATEGORIA C</b>		
Istruttori amministrativi - Mobilità preconcorsuale	2	78.858,38 €
Progressioni verticali B-C	5	197.145,95 €
Istruttori amministrativi - concorso unico RAS	33	1.301.163,27 €
<b>Totale Categoria C</b>	<b>40</b>	<b>1.577.167,60 €</b>
<b>CATEGORIA D</b>		
Funzionari amministrativi - Mobilità preconcorsuale	2	88.145,76 €
Progressioni verticali C-D	3	132.218,64 €
<b>Totale Categoria D</b>	<b>5</b>	<b>220.364,40 €</b>
<b>Totale unità a valere sui fondi ASPAL</b>	<b>46</b>	<b>1.831.085,05 €</b>
<b>Totale piano di potenziamento + risorse ASPAL</b>	<b>132</b>	<b>5.421.674,06 €</b>

## 9 Personale dipendente non dirigente. Stima del trend delle cessazioni triennio 2023-2025.

Nel presente paragrafo, al fine di individuare le scoperture relativamente al triennio 2023-2025 e la relativa capacità assunzionale, si riporta il numero effettivo di cessazioni intervenute nell'anno 2022 e la stima del trend delle cessazioni per il triennio.



Tabella 12 – Cessazioni effettive anno 2022 e stima delle cessazioni 2023-2025.

CESSAZIONI EFFETTIVE 2022 E PREVISIONE 2023-2025					
ANNO	A	B	C	D	TOTALE ANNUO
2022		4	4	5	13
2023		3	6	3	12
2024		2	6	3	11
2025		2	4	4	10
<b>Totale cat.</b>		<b>11</b>	<b>20</b>	<b>15</b>	<b>46</b>

Tabella 13– Cessazioni effettive 2022 – Economie.

ECONOMIE EFFETTIVE PER QUIESCENZA 2022					
ANNO 2022	A	B	C	D	TOTALE
Unità	0	4	4	5	13
Economia	0,00€	134.212,20 €	157.716,76 €	220.364,40 €	512.293,36 €

Tabella 14 – Stima trend delle cessazioni 2023 – 2025 Economie.

STIMA DELLE ECONOMIE DA CESSAZIONI PER QUIESCENZA 2023-2025					
ANNO	A	B	C	D	TOTALE
2023		100.659,15 €	236.575,14 €	132.218,64 €	429.998,74 €
2024		33.553,05 €	236.545,14 €	88.145,76 €	358.243,95 €
2025		67.106,10 €	157.696,76 €	176.291,52 €	401.094,38 €
<b>Totale economie da cessazioni per quiescenza stimate per il triennio 2023-2025</b>					<b>1.189.337,07 €</b>

Tabella 15 – Progressioni interne a valere sul piano di potenziamento. Calcolo delle economie.

STIMA ECONOMIE DA PROGRESSIONI A VALERE SUL PIANO STRAORDINARIO DI POTENZIAMENTO 2023-2025				
ANNO	A-B	B-C	C-D	TOTALE
2023	0	5	30	<b>1.350.640,95 €</b>
2024	0	0	0	
2025	0	0	0	
<b>Totale categoria</b>	<b>0,00 €</b>	<b>167.765,25 €</b>	<b>1.182.875,70 €</b>	



## 10 Personale dipendente non dirigente. Calcolo capacità assunzionale.

L'assunzione di personale a tempo indeterminato è soggetta ai vincoli economici di cui all'art. 3 del D.L. 90/2014 rubricato "Semplificazione e flessibilità nel turn over", ovvero "le assunzioni di personale a tempo indeterminato nella pubblica amministrazione, sono subordinate al rispetto di vincoli economici determinati in base ai risparmi delle cessazioni di personale avvenute negli anni precedenti". Essendo ASPAL un ente pubblico istituito nel 2016, acquisendo funzioni essenziali prima svolte da altri enti (artt. 10 e 36, l.r. 9/2016), per i primi cinque anni dalla costituzione non è soggetta a specifici vincoli e limitazioni relativi alle facoltà assunzionali.

Essendo decorsi cinque anni dalla costituzione dell'Agenzia, ai fini del calcolo della capacità assunzionale relativamente all'anno 2023, si offre una sintesi delle cessazioni intervenute nell'arco di tempo dal 2016 al 2022 sia in termini numerici, sia in termini di risparmi generati.

Tabella 16 – Economie da cessazioni 2016-2022.

ECONOMIE DA CESSAZIONI 2017-2022											
CAT.	A		B		C		D		TOTALE	%	TOTALE
Anno	N.	€	N.	€	N.	€	N	€			
2016					1	37.540,59			37.540,59	100	37.540,59€
2017	0	-	2	62.837,84	2	75.081,18	0	-	137.919,02	100	137.919,02€
2018	0	-	5	157.094,60	6	225.243,54	5	207.678,50	590.016,64	100	590.016,64€
2019	1	29.486,46	16	563.526,54	15	545.230,28	2	87.069,44	1.225.312,72	100	1.225.312,72 €
2020	1	31.842,90	10	333.430,10	18	705.155,04	6	262.760,34	1.333.188,38	100	1.333.188,38 €
2021	0	-	10	335.530,50	13	512.514,47	4	176.291,52	1.024.336,49	100	1.024.336,49 €
2022	0	-	4	134.212,2	4	157.696,76	5	220.364,40	512.273,36	100	512.273,36 €
<b>Totale economie da quiescenza utilizzabili 2017-2022</b>											<b>4.348.313,84 €</b>

Pur non consistendo una mera interruzione del rapporto di lavoro, le progressioni interne tra categorie, il cui costo è interamente coperto dai fondi del Piano straordinario di potenziamento dei centri per l'impiego e delle politiche attive del lavoro, sotto l'aspetto economico-contabile generano delle economie. Ai fini del calcolo della capacità assunzionale, nella tabella che segue, si offre lo stato dell'arte delle progressioni effettuate a valere sui fondi del piano straordinario di potenziamento e delle economie generate.

Tabella 17 – Economie da progressioni a valere sul piano straordinario di potenziamento 2020-2022.

ECONOMIE DA CESSAZIONI PER PROGRESSIONE 2020-2022											
CAT.	A		B		C		TOTALE		%	TOTALE	
Anno	N.	€	N.	€	N.	€					
2020	0	-	0	-	17	665.979,76			665.979,76	100	665.979,76 €
2021	0	-	4	133.372,04	0	-			133.372,04	100	133.372,04 €
2022	0	-	8	268.424,40	0	-			268.424,40	100	268.424,40 €
<b>Totale economie da progressioni utilizzabili 2020-2022</b>											<b>1.067.776,20 €</b>

Per ogni annualità sono state riportate le economie generate da cessazioni e progressioni, nella percentuale utilizzabile ai sensi della normativa vigente (i relativi calcoli sono rinvenibili nelle tabelle 16-17), alla quale sono stati progressivamente sottratti i costi relativi alle assunzioni programmate all'interno del quale non vengono computate:

- le assunzioni relative al personale di cui alla L. 68/99, in quanto ai sensi dell'art. 3 comma 6 del D.L. 90/2014 "I limiti di cui al presente articolo non si applicano alle assunzioni di personale appartenente alle categorie protette ai fini della copertura delle quote d'obbligo";



- le assunzioni effettuate in attuazione del piano straordinario di potenziamento, in quanto ai sensi dell'art. art.1 comma 258 della L. 145/2018 *Le predette assunzioni non rilevano in relazione alle capacità assunzionali di cui al DL n.90/2014.*

Nella colonna "capacità assunzionale" è stato determinato il limite massimo di spesa per ogni annualità dato appunto dai residui delle economie relative agli anni precedenti, sommati con le economie dell'anno corrente, sottratti del costo delle assunzioni effettuate per la sostituzione del personale cessato.

Tabella 18 – Capacità assunzionale personale dipendente non dirigente – 2016-2023.

\*assunzione programmata in sede di PIAO 2022-2024 ed effettuata con decorrenza 01.02.2023

- anno 2017:** la capacità assunzionale dell'anno 2017 è data dalle economie del personale cessato nell'anno 2016 pari a €. 37.540,59;
- anno 2018:** la capacità assunzionale del 2018 è data dal residuo delle capacità assunzionale del 2017 pari a €. 37.540,59, più le economie generatesi nel corso dell'anno 2017 pari a €.137.919,02 per un totale complessivo di €. 175.459,61. Nel corso dell'anno 2018 sono stati sostenuti costi per la sostituzione di personale cessato pari a €. 75.081,18. La capacità assunzionale residua per l'anno 2018 è quindi pari a €. 100.371,43;

ANNO	Economie utilizzabili	capacita' assunzionale	costo assunzioni sostenuto	Capacità assunzionale residua
2017	2016	37540,59		37540,59
2018	2016+2017	175.459,61	75.081,18 €	100.371,43 €
2019	2017+2018+2019	1.915.700,79		1.915.700,79 €
2020	2018+2019	1.915.700,79	1.179.106,34 €	736.594,45 €
2021	2019+2020	2.823.349,37	252.309,96 €	2.571.039,41 €
2022	2019+2020+2021	3.722.293,75	432.202,53 €	3.290.091,22 €
2022	2019+2020+2021	3.290.091,22 €	33.553,05 € *	3.256.538,17 €
2023	2019+2020+2021+2022	<b>4.037.255,93 €</b>		

- anno 2019:** la capacità assunzionale del 2019 è pari al residuo della capacità assunzionale per l'anno 2018 pari a €.100.371,43, più il 100% delle economie derivanti dalle cessazioni del



2018 pari a €. 590.016,64 più il 100% delle economie del 2019, pari a €. 1.225.312,72€, per un totale di €. 1.915.700,79;

- **anno 2020:** la capacità assunzionale del 2020 è pari al residuo della capacità assunzionale per l'anno 2018 più il 100% delle economie generate nel 2019 per un totale di €. 1.915.700,79. Essendo stati sostenuti costi per la sostituzione di personale cessato pari a €1.179.106,34, la capacità residua del 2020 è pari a €. 736.594,45 €
- **anno 2021:** la capacità assunzionale del 2021 è pari al residuo della capacità assunzionale dell'anno 2020, pari a €.736.594,45, più il 100% delle cessazioni intervenute nel corso dell'anno 2020 pari a €. 2.086.754,92, per un totale complessivo di €. 2.823.349,37 . Nel corso dell'anno sono stati sostenuti costi per la sostituzione del personale cessato pari a €. 252.309,96, pertanto la capacità assunzionale residua per l'anno 2021 è pari a €. 2.571.039,41;
- **anno 2022:** la capacità assunzionale del 2022 è pari al residuo degli anni 2019-2020, ovvero €.2.571.039,41 più il 100% delle economie generate nel corso dell'anno 2021 pari a €.1.151.254,34 per un totale complessivo di €. 3.722.293,75. Nel corso dell'anno sono state sostenute spese per la sostituzione di personale cessato pari a € 432.202,53 €, pertanto la capacità residua è pari a €.3.290.091,22. Infine, nel corso dell'anno 2023 sono stati sostenuti oneri per la sostituzione di personale cessato, pari a € 33.553,05 €, che riducono la capacità assunzionale residua dell'anno 2022 a €. 3.256.538,17 €.

STATO DELL'ARTE UTILIZZO ECONOMIE							
	CAPACITA' ASSUNZIONALE RESIDUA	2017 €	2018 €	2019 €	2020 €	2021 €	2022 €
2017	37540,59	37540,59	-	-	-	-	-
2018	100.371,43 €	- €	100.371,43 €	-	-	-	-
2019	1.915.700,79 €	- €	690.388,07 €	1.225.312,72 €	-	-	-
2020	736.594,45 €	- €	- €	736.594,45 €	-	-	-
2021	2.571.039,41 €	- €	- €	484.284,49 €	2.086.754,92 €	-	-
2022	3.290.091,22 €	- €	- €	52.081,96 €	2.086.754,92 €	1.151.254,34 €	-
2022	3.256.538,17 €	- €	- €	18.528,91 €	2.086.754,92 €	1.151.254,34 €	- €
2023	4.037.255,93€	- €	- €	18.528,91 €	2.086.754,92 €	1.151.254,34 €	780717,76

- **anno 2023:** la capacità assunzionale del 2023 è pari al residuo degli anni 2019 -2020-2021-2022, pari a €3.256.538,17 più il 100% delle economie generatesi nel 2022 pari ad €780.697,76, per una capacità assunzionale residua pari a €. 4.037.255,93.

Tabella 19 – Dettaglio capacità assunzionale personale dipendente non dirigente – 2016-2023.

## 11 Personale dipendente non dirigente. Programma assunzionale 2023-2025.

Preso atto delle scoperture effettive al 31.12.2022, degli inquadramenti effettuati per i quali è prevista la presa di servizio nell'anno corrente, della capacità assunzionale 2023 e della relativa copertura



nel bilancio di previsione 2023-2025 le scoperture da cui partire ai fini della redazione del programma assunzionale dell'ASPAL per il triennio 2023-2025 sono rappresentate nella tabella che segue:

Tabella 20 – Scoperture programmabili personale dipendente non dirigente.

SCOPERTURE EFFETTIVE AL 28.02.2022					
PERSONALE DIPENDENTE NON DIRIGENTE					
	A	B	C	D	TOTALE
<b>DOTAZIONE ORGANICA</b>	<b>3</b>	<b>121</b>	<b>322</b>	<b>670</b>	<b>1116</b>
<b>IN FORZA AL 31.12.22</b>	2	81	197	615	895
<b>SCOPERTURA 31.12.22</b>	1	40	125	55	221
Presa servizio 01.02.23		1			
Presa servizio 01.01.23			2		
<b>SCOPERTURA EFFETTIVA</b>	<b>1</b>	<b>39</b>	<b>123</b>	<b>55</b>	<b>218</b>

Ai fini della programmazione delle scoperture effettive, deve tenersi conto del residuo delle assunzioni programmate in sede di approvazione del PIAO 2022-2024, di cui alla tabella 11.

La copertura programmabile è quindi data dalle scoperture effettive alla data 28.02.2022, sottratte del numero di assunzioni programmate nel PIAO 2022-2024, di seguito il prospetto riassuntivo:

Tabella 21 – Scoperture programmabili al 28.02.2022 del personale dipendente non dirigente.

SCOPERTURE EFFETTIVE AI 28.02.2022					
PERSONALE DIPENDENTE NON DIRIGENTE					
	A	B	C	D	TOTALE
DOTAZIONE ORGANICA	3	121	322	670	1116
SCOPERTURA EFFETTIVA	1	39	123	55	218
ASSUNZIONI PROGRAMMATE A VALERE SUL PIANO STRAORDINARIO DI POTENZIAMENTO	0	0	43	47	90
ASSUNZIONI PROGRAMMATE SULLE RISORSE ASPAL	0	1	40	5	46
<b>SCOPERTURE PROGRAMMABILI</b>	<b>1</b>	<b>38</b>	<b>40</b>	<b>3</b>	<b>82</b>

Il programma di reclutamento per il triennio 2023-2025 prevede:

- l'attuazione della programmazione residua di cui al PIAO 2022-2024;
- la copertura di n. 12 unità di categoria B ai fini della sostituzione di n. 12 unità vacanti a seguito dell'espletamento della procedura di progressione verticale dalla categoria B alla categoria C;
- n. 2 unità di categoria D in sostituzione del personale cessato per pensionamento.

Nella tabella che segue la definizione del costo del programma di reclutamento per l'anno 2023:



Tabella 22 – Programma di reclutamento 2023

PROGRAMMA DI RECLUTAMENTO 2023	UNITA'	COSTO
<b>CATEGORIA C</b>		
Istruttori Amministrativi	38	1.498.309,22 €
Progressioni Verticali da B a C	5	197.145,95 €
<b>Totale categoria C</b>	<b>43</b>	<b>1.695.455,17 €</b>
<b>CATEGORIA D</b>		
Progressioni Verticali da C a D (19 unità)	19	837.384,72 €
Progressioni Verticali da C a D Residuo 2020 (11 unità)	11	484.801,68 €
Funzionari Tecnici (Gestione degli Immobili)	5	220.364,40 €
Funzionari Amministrativi	8	352.583,04 €
Funzionari Amministrativi per sostituzione dimissionari 2022	4	176.291,52 €
<b>Categoria D</b>	<b>47</b>	<b>2.071.425,36 €</b>
<b>TOTALE A VALERE SUL PIANO DI POTENZIAMENTO</b>	<b>90</b>	<b>3.766.880,53 €</b>
<b>CATEGORIA B</b>		
Mobilità pre concorsuale (art. 38 bis L.R. 31/98)	1	33.553,05 €
Mobilità pre concorsuale (art. 38 bis L.R. 31/98)	1	33.553,05 €
Riserva interna art. 52 D.Lgs. 165/2001	2	67.106,10 €
Concorso B	9	301.977,45 €
<b>Totale categoria B</b>	<b>13</b>	<b>436.189,65 €</b>
<b>CATEGORIA C</b>		
Mobilità pre concorsuale (art. 38 bis L.R. 31/98)	2	78.858,38 €
Progressione verticale (L.R. 18/2017; D.Lgs. 75/2017)	5	197.145,95 €
Istruttori Amministrativi (Concorso EX Art.54 L.R. 31/98)	33	1.301.163,27 €
<b>Totale Categoria C</b>	<b>40</b>	<b>1.577.167,60 €</b>
<b>CATEGORIA D</b>		
Mobilità pre concorsuale (art. 38 bis L.R. 31/98)	2	88.145,76 €
Progressione verticale (L.R. 18/2017; D.Lgs. 75/2017)	3	132.218,64 €
N. 2 funzionari tecnici della comunicazione	2	88.145,76 €
<b>Totale Categoria D</b>	<b>5</b>	<b>220.364,40 €</b>
<b>TOTALE A VALERE SUI FONDI ASPAL</b>	<b>58</b>	<b>2.233.721,65 €</b>
<b>TOTALE PIANO DI POTENZIAMENTO + RISORSE ASPAL</b>	<b>148</b>	<b>6.000.602,18 €</b>

### 11.1 Programma assunzionale a valere sulle risorse del Piano straordinario di potenziamento dei centri per l'impiego e delle politiche attive del lavoro.

- **Istruttori amministrativi - concorso unico RAS:** come noto il reclutamento di tale profilo avverrà tramite ricorso all'istituto del concorso unico presso l'Amministrazione regionale ai sensi dell'art. 54 della L.R. 31/98, pertanto le n. 38 unità verranno inquadrare al termine dell'espletamento del concorso;
- **Progressioni Verticali B-C:** si è proceduto allo scorrimento della graduatoria di cui alla Determinazione n. 1328/ASPAL del 24/02/2021 per le n. 8 unità residue mentre per le restanti n. 5 unità si procederà con la pubblicazione di nuovo avviso;



- **Istruttori tecnici della gestione degli immobili LAORE:** ai sensi dell'art. 5 della L.R. 37/2016, prima di pubblicare un nuovo avviso e dare avvio a una nuova procedura, si è proceduto allo scorrimento di graduatorie vigenti presso il Sistema Regione, ovvero della graduatoria di cui alla Determinazione n. 1104/LAORE del 03.11.2021, successivamente rettificata con le Determinazioni n. 1111/LAORE del 04.11.2021 e n. 1121/LAORE del 05.11.2021, previa stipula di accordo tra ASPAL e LAORE approvato con Determinazione n. 53/ASPAL del 14.01.2022;
- **Progressioni verticali C-D:** è attualmente in fase di definizione la redazione del relativo avviso per n. 30 unità (alle quali si sommeranno le unità a valere sui fondi regionali per i quali si rimanda al paragrafo 11.2);
- **Funzionari tecnici Gestione degli Immobili:** il reclutamento di tale profilo avverrà tramite ricorso all'istituto del concorso unico presso l'Amministrazione regionale ai sensi dell'art. 54 della L.R. 31/98, pertanto le n. 5 unità verranno inquadrare al termine dell'espletamento del concorso;
- **Funzionari amministrativi:** il reclutamento avverrà tramite scorrimento della graduatoria finale di cui alla Determinazione n. 411/ASPAL del 09.03.2020 la cui validità è stata prorogata al 31.12.2023 per effetto dell'art. 14 co. 2 della L.R. 22 del 12 dicembre 2022.

## 11.2 Programma assunzionale a valere su risorse dell'ASPAL.

- **Mobilità preconcorsuale B:** preliminarmente alla pubblicazione dell'avviso per la selezione di n. 19 operatori, si procederà all'avviamento della procedura di mobilità pre-concorsuale ai sensi dell'art. 38 bis della L.R. 31/98 per n. 1 unità;
- **Operatori amministrativi:** si procederà al reclutamento di n. 12 unità di categoria B tramite avvio di apposita procedura di reclutamento, previa verifica dell'esistenza di graduatorie vigenti in corso di validità presso il Sistema Regione. Ai sensi dell'art. 52 del D.Lgs. 165/2001 verrà inserita una riserva per il personale interno per n. 2 unità ovvero il totale, allo stato attuale, del personale appartenente alla categoria A in forza presso Aspal. Tramite lo scorrimento della graduatoria finale della procedura di cui si tratta, si procederà a colmare la scopertura pari a n. 1 unità che non si è riusciti a colmare con l'esperimento della precedente procedura di mobilità, a causa dell'esaurimento della graduatoria di cui alla Determinazione n. 1208/ASPAL del 12.05.2022;
- **Mobilità preconcorsuale C:** con la Determinazione n. 676/ASPAL del 03.03.2023 è stato approvato il relativo avviso;
- **Progressioni Verticali B-C:** essendo stati inquadrati tutti i candidati idonei di cui alla Determinazione n. 1328/ASPAL del 24.04.2021 si procederà alla pubblicazione di nuovo avviso per le n. 5 unità residue;
- **Istruttori amministrativi - concorso unico RAS:** come noto il reclutamento di tale profilo avverrà tramite ricorso all'istituto del concorso unico presso l'Amministrazione regionale ai sensi dell'art. 54 della L.R. 31/98, pertanto le n. 33 unità verranno inquadrare al termine dell'espletamento del concorso;
- **Progressioni verticali C-D:** è attualmente in fase di definizione la redazione del relativo avviso per n. 3 unità (in aggiunta alle n. 30 unità a valere sui fondi del piano straordinario di potenziamento di cui al paragrafo 11.1);
- **Funzionari tecnici della comunicazione:** avvio di apposita procedura concorsuale per n. 2 unità.



In ordine alla prevista procedura di reclutamento finalizzata all'assunzione di n. 2 unità di Cat. D di tipo tecnico e n. 12 operatori di categoria B, si procederà attraverso le seguenti modalità tra loro preliminari:

- 1) esperimento della procedura di cui all'articolo 34bis del D.Lgs. 165/2001;
- 2) scorrimento di graduatorie vigenti previo accordo con le Amministrazioni titolari ai sensi dell'art. 5 L.R. n. 37/2016 che prevede che l'Amministrazione regionale subordini l'avvio delle procedure di reclutamento ordinario, in relazione alle professionalità necessarie, allo scorrimento di graduatorie vigenti di profili professionali specifici, nell'ambito dell'intero sistema Regione, di concorsi pubblici a tempo indeterminato;
- 3) Procedura di reclutamento.

## 12 Stima capacità assunzionale triennio 2023-2025.

Nel presente paragrafo si offre la stima della capacità assunzionale relativamente al triennio 2023-2025.

Nella tabella che segue sono rappresentati i risparmi generati dalle cessazioni stimate, nella quale non vengono computate le cessazioni del personale assunto a valere sul piano straordinario di potenziamento dei centri per l'impiego delle e delle politiche attive del lavoro.

Tabella 23 – Economie da cessazioni triennio 2023-2025 computabili nella capacità assunzionale.

ECONOMIE DA CESSAZIONI 2023-2025 COMPUTABILI NELLA CAPACITA' ASSUNZIONALE											
CAT.	A		B		C		D		TOTALE	%	TOTALE
	Anno	N.	€	N.	€	N.	€	N			
2023	0		3	100.659,15	5	197.120,95	3	132.218,64	429.998,74	100	429.998,74
2024	0		1	33.553,05	6	236.545,14	2	88.145,76	358.243,95 €	100	358.243,95
2025	0		2	67.106,10	4	157.696,76 €	4	176.291,52	401.094,38 €	100	1.189.337,07 €
<b>Totale economie da quiescenza utilizzabili 2017-2022</b>											<b>1.189.337,07 €</b>

A tali economie, si aggiungono quelle previste dalla cessazione del personale in forza del passaggio alla categoria contrattuale superiore, coperta dai fondi ministeriali finalizzati al piano di potenziamento straordinario.

Tabella 24 – Economie da progressioni triennio 2023-2025 computabili nella capacità assunzionale.

ECONOMIE DA CESSAZIONI PER PROGRESSIONE 2023-2025									
CAT.	A-B		B-C		C-D		TOTALE	%	TOTALE
	Anno	N.	€	N.	€	N.			
2023	0		5	167.765,25	30	1.182.875,70	1.350.640,95	100	1.350.640,95 €
2024	0		0						
2025	0		0						



**Totale economie da progressioni utilizzabili 2020-2022**

**1.350.640,95 €**

Preso atto della stima delle economie previste, del costo del piano di reclutamento del personale dell'anno 2023, nella tabella che segue si rappresenta la capacità assunzionale presunta per il triennio 2023-2025.

STATO DELL'ARTE UTILIZZO ECONOMIE					
	CAPACITA' ASSUNZIONALE RESIDUA	2021 €	2022 €	2023 €	2024 €
2023	1.803.534,28 €	1.022.816,52	780.717,76		
2024	3.584.173,97 €	1.022.816,52	780.717,76	1.780.639,69	
2025	3.942.417,92 €	1.022.816,52	780.717,76	1.780.639,69	358.243,95

Tabella 25 – Stima capacità assunzionale triennio 2023-2025.

- **anno 2023:** la capacità assunzionale è data dal residuo dei risparmi generati negli anni 2019-2020-2021-2022, pari a € 4.037.255,93, al quale va sottratto il costo del piano di reclutamento dell'anno 2023 pari ad €2.233.721,65 per un residuo di 1.803.534,28€.
- **anno 2024:** la capacità assunzionale è data dal residuo dei risparmi generati negli anni 2021-2022 pari a €. 1.803.534,28 più il 100% delle economie generate nel corso dell'anno 2023, stimate per €. 1.780.639,69(di cui 429.998,74 € da cessazione e 1.350.640,95 € da progressioni) , per un totale residuo pari a €. 3.584.173,97.
- **anno 2025:** la capacità assunzionale è data dal residuo dei risparmi generati negli anni 2021-2022-2023 pari a €. 3.584.173,97 più il 100% delle economie generatesi nel 2024 pari ad 358.243,95 per un totale residuo pari a 3.942.417,92 €.

Tabella 26 – Dettaglio stima capacità assunzionale triennio 2023-2025.

ANNO	ECONOMIE UTILIZZABILI	CAPACITA' ASSUNZIONALE	COSTO ASSUNZIONI SOSTENUTO	CAPACITÀ ASSUNZIONALE RESIDUA
2023	2019+2020+2021+2022	4.037.255,93 €	2.233.721,65 €	1.803.534,28 €
2024	2021+2022+2023	3.584.173,97 €	-	3.584.173,97 €
2025	2021+2022+2023+2024	3.942.417,92 €	-	3.942.417,92 €

### 13 Personale dipendente dirigente. Scopertura al 31.12.2022.

Nella tabella che segue, si offre la situazione del personale dipendente dirigente in servizio al 31.12.2022.

Tabella 27 – Schema generale personale dipendente dirigente in servizio al 31.12.2022

#### PERSONALE DIPENDENTE DIRIGENTE ASPAL IN SERVIZIO AL 31.12.2022



SERVIZIO	DIRIGENTI A TEMPO INDETERMINATO	DIRIGENTI A TEMPO DETERMINATO	DIRIGENTI IN COMANDO
Direzione generale			1
Bilancio e rendicontazione	1	-	-
Risorse umane e formazione		1	
Politiche a favore di soggetti a rischio di esclusione	-	-	-
Sistemi informativi, affari legali, anticorruzione e controlli	-	-	1
Sicurezza dei luoghi di lavoro, forniture e manutenzioni dei beni mobili e immobili	-	-	1
Progetti su base regionale e comunitaria	-	-	1
Coordinamento dei servizi territoriali e governance	1	-	-
Totale	2	2	3
<b>TOTALE PERSONALE DIPENDENTE DIRIGENTE (di cui n. 4 dipendenti ASPAL e n. 3 in regime di comando)</b>			<b>7</b>

Il personale dipendente dirigente in servizio al 31.12.2022 è composto da n. 7 unità così suddivise:

- **n. 4 unità dipendenti subordinati dell'ASPAL** di cui:
  - n. 1 direttore generale;
  - n. 1 Direttore del Servizio Bilancio e rendicontazione;
  - n. 1 Direttore del Servizio Risorse umane e formazione;
  - n. 1 Direttore del Servizio Coordinamento dei servizi territoriali e governance.
- **n. 3 unità in posizione di comando da altre pubbliche amministrazioni**, di cui:
  - n. 1 Direttore del Servizio Sistemi informativi, affari legali, anticorruzione e controlli;
  - n. 1 Direttore del Servizio Sicurezza dei luoghi di lavoro, forniture e manutenzioni dei beni mobili e immobili;
  - n. 1 Direttore del Servizio Progetti su base regionale e comunitaria.
- 

Rispetto alla fotografia circa lo stato del personale dipendente dirigente in servizio al 31.12.2022, si rappresenta quanto segue:

- con Determinazione n. 3197/ASPAL del 31.12.2022 si è preso atto della revoca del comando del dirigente al quale è stato conferito l'incarico di Direttore del Servizio Sicurezza dei luoghi di lavoro, forniture e manutenzioni dei beni mobili e immobili;
- con Determinazione n. 2180/ASPAL del 12.09.2022 è stata concessa l'aspettativa al dirigente ricoprente la posizione organizzativa del Servizio Bilancio e rendicontazione.

Per quanto sopra espresso, si rende necessario procedere al reclutamento di n. 3 unità relativamente ai seguenti servizi:

- Servizio Bilancio e rendicontazione;
- Servizio Sicurezza dei luoghi di lavoro, forniture e manutenzioni dei beni mobili e immobili;
- Servizio Politiche a favore di soggetti a rischio di esclusione.

Nelle more della conclusione del reclutamento delle unità dirigenziali vacanti in dotazione organica ai sensi dell'art. 54 della L.R. 31/98, nonché ai fini del conferimento dell'incarico di Direttore del Servizio Bilancio e rendicontazione, temporaneamente scoperto in forza dell'aspettativa concessa con la citata Determinazione n. 2180/ASPAL del 12.09.2022 si procederà alla copertura mediante:



- a) manifestazione di interesse rivolta prioritariamente al personale dirigente appartenente al comparto di contrattazione della Regione autonoma della Sardegna, e al personale dirigente appartenente ad altre amministrazioni (artt. 39-40 L.R. n. 31/1998);
- b) approvazione e relativa pubblicazione dell'Avviso per il conferimento di posti di dirigente, con contratto di diritto privato a tempo determinato, ai sensi dell'art. 29, comma 4bis, della L.R. 13 novembre 1998 n. 31, previa verifica del contingente disponibile, autorizzazione del competente Assessorato, nonché delle valutazioni di opportunità in capo ad ASPAL.

## 14 Personale dipendente dirigente. Stima del trend delle cessazioni triennio 2023-2025.

Tabelle 28 – Scopertura dotazione organica personale dipendente dirigente al 31.12.2022.

	2023	2024	2025
Direzione generale	1	1	1
<b>DIRETTORI DI SERVIZIO</b>			
Bilancio e rendicontazione	1	1	1
Risorse umane e formazione	1	1	-
Politiche a favore di soggetti a rischio di esclusione	-	-	-
Sistemi informativi, affari legali, anticorruzione e controlli	-	-	-
Sicurezza dei luoghi di lavoro, forniture e manutenzioni dei beni mobili e immobili	-	-	-
Progetti su base regionale e comunitaria	-	-	-
Coordinamento dei servizi territoriali e governance	1	1	1
<b>TOTALE PERSONALE DIRIGENTE IN FORZA</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>2</b>
<b>SCOPERTURA STIMATA</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

Diversamente da quanto programmato in sede di approvazione del PTFP 2021-2023 la scopertura in dotazione organica dell'unità relativa al Servizio Risorse umane e formazione si prevede che venga generata nel corso dell'annualità 2025; ciò in quanto con Determinazione n. 531/ASPAL del 08.03.2022, si è preso atto, in forza della sentenza del TAR Sardegna n. 126/2022 pubblicata il 23.02.2022, dell'annullamento della Determinazione n. 1046/ASPAL del 01.04.2021 recante "Avviso per il conferimento di n. 1 posto di dirigente, con contratto di diritto privato a tempo determinato, ai sensi dell'art. 29, comma 4bis, della L.R. 13 novembre 1998 n. 31, da inquadrare presso l'Agenzia sarda per le politiche attive per il lavoro - Servizio Risorse umane e formazione. Approvazione atti della Commissione esaminatrice e della graduatoria finale", e si è provveduto ad ottemperare alla sentenza con successiva Determinazione n. 542/ASPAL del 08.03.2022, in forza della quale è stato conferito l'incarico di Direttore del Servizio Risorse umane e formazione al candidato utilmente collocato in graduatoria, ed è stato approvato il relativo contratto di lavoro subordinato a tempo determinato, avente durata triennale e scadenza nell'anno 2025.

## 15 Personale dipendente dirigente. Calcolo capacità assunzionale.

Riferendosi alla prima copertura della dotazione organica, le assunzioni del personale dipendente dirigente non è soggetta ai limiti economici della capacità assunzionale imposti dalla vigente normativa.



## 16 Personale dipendente dirigente. Programma assunzionale 2023-2025.

Nella tabella che segue è rappresentata la scoperta del personale dipendente dirigente, rispetto alla dotazione organica dirigenziale dell'ASPAL.

Tabelle 29 – Scopertura dotazione organica personale dipendente dirigente al 31.12.2022

SCOPERTURE PERSONALE DIRIGENTE AL 31.12.2022			
	DIRETTORE GENERALE	DIRETTORI SERVIZIO	TOTALE
DOTAZIONE ORGANICA	1	7	8
IN FORZA AL 31.12.22	1	3	4
SCOPERTURA 31.12.22	0	4	4

La completa copertura della dotazione organica del personale dipendente dirigente è stata programmata in sede di approvazione del PTFP 2021-2023; il reclutamento delle unità residue è stato programmato mediante il ricorso all'istituto del concorso unico ex art. 54 della L.R. 31/1998. La procedura di cui si tratta è stata bandita con Determinazione della Direzione generale del personale e riforma della Regione n. 24 del 10.01.2023.

Nelle more della conclusione del concorso, ai sensi della DGR 23/41 del 22.06.2021 recante *"Definizione dei criteri, delle procedure e delle modalità per l'acquisizione in comando di personale proveniente dalle altre pubbliche amministrazioni ai sensi della L.R. n. 31/1998, art. 40."*, in sede di approvazione del PTFP 2021-2023 di disporre che l'Agenzia avviasse nel corso dell'anno 2022 il reclutamento di n. 4 unità ai sensi degli art. 39 e 40 della citata L.R. 31/98.

La procedura di cui sopra è stata avviata con la Determinazione n. 3418/Aspal del 19.11.2021, conclusasi con le Determinazioni n. 23-24/Aspal del 11.01.2022 e 44/Aspal del 12.01.2022 con le quali si è proceduto al conferimento degli incarichi, relativamente ai seguenti servizi:

- Sistemi informativi, affari legali, anticorruzione e controlli;
- Sicurezza dei luoghi di lavoro, forniture e manutenzioni dei beni mobili e immobili;
- Progetti su base regionale e comunitaria.



## Copertura finanziaria.

Le somme a copertura del presente programma assunzionale sono state regolarmente stanziare nel bilancio di previsione dell'ASPAL per il triennio 2023-2025 di cui alla Determinazione n. 871/ASPAL del 20.03.2023 recante " *Approvazione bilancio di previsione 2023 - 2025 dell'Agenzia sarda per le politiche attive del lavoro e degli allegati tecnici - articolo 14, comma 1, lettere b) e d) della L.R. 9/2016*" , sui capitoli afferenti alle spese del personale di cui al macro-aggregato 101 e 102 per il personale dipendente e macro aggregato 109 -SC 01.0043 per la retribuzione del personale dirigente comandato.



## Formazione del personale

### Premessa

La formazione del personale rientra tra le priorità strategiche dell'ASPAL e il Piano formativo ASPAL rappresenta uno strumento indispensabile per lo sviluppo e la crescita delle competenze del personale dell'Agenzia proprio in un'ottica di valorizzazione del capitale umano.

La pandemia ha rappresentato per l'Agenzia un elemento catalizzatore di cambiamenti. Ha accelerato il passaggio a modalità di erogazione della formazione che ASPAL intende mettere a sistema al fine di ottimizzare il tempo dei partecipanti e massimizzare l'apprendimento.

In particolare:

- la **formazione a distanza in modalità asincrona**. Con questa modalità formativa vengono prodotti da remoto dei contenuti, sotto forma di moduli formativi brevi, che poi sono messi a disposizione dei partecipanti su una piattaforma. Grazie a questa modalità formativa i partecipanti possono accedere al materiale didattico nei tempi ad essi più congeniali, dimostrandosi particolarmente utile per trattare contenuti prettamente teorici che non richiedono necessariamente un'interazione tra formatore e beneficiario;
- la **formazione a distanza in modalità sincrona**. Con questa modalità formativa si possono creare delle aule virtuali nelle quali, attraverso il proprio dispositivo, formatore e partecipanti sono presenti nello stesso momento e, potenzialmente, possono interagire tra loro in tempo reale per affrontare contenuti specifici. La presenza del docente garantisce ai partecipanti la possibilità di porre eventuali quesiti e/o casi concreti;
- la **formazione in presenza**. Questa modalità formativa è certamente quella che maggiormente favorisce l'interazione tra formatore e partecipanti e inoltre rappresenta una modalità utile ed efficace per sistematizzare e mettere in pratica i contenuti proposti attraverso attività laboratoriali anche grazie alla possibilità di utilizzare metodologie formative più "attive" (simulazioni, studio di casi, role play, workshop).

Già nel PIAO 2022-2024 si evidenziava come l'ASPAL avesse ritenuto opportuno investire, attraverso la formazione, nello sviluppo del capitale umano interno con percorsi di formazione e affiancamento mirati al riallineamento delle competenze del personale operante all'interno dei CPI.

### 1 Pianificazione, monitoraggio e valutazione della formazione

La pianificazione della formazione interna è un processo che risponde all'esigenza di sviluppare competenze e conoscenze delle proprie Risorse Umane al fine di:

- realizzare gli obiettivi strategici;
- supportare i processi di cambiamento;
- migliorare la performance organizzativa;
- accrescere le prestazioni individuali.

La formazione deve essere perciò *finalizzata* e strettamente collegata (in termini di contenuti, tempi e metodi di erogazione) sia a ciò che è effettivamente necessario ai fini della crescita e dello sviluppo dell'organizzazione sia alla valorizzazione del proprio capitale umano.



Dall'analisi delle politiche strategiche dell'organizzazione scaturiscono gli obiettivi (organizzativi e individuali) e i conseguenti fabbisogni formativi, ma questo non è sufficiente a garantire una corretta pianificazione. Risulta indispensabile definire anche i metodi e i criteri attraverso i quali:

- elaborare il processo di raccolta dei fabbisogni formativi (organizzativi e individuali) espressi dai vari attori coinvolti
- analizzare in maniera sistematica i fabbisogni;
- definire e gestire le priorità;
- individuare responsabili o referenti;
- definire il budget, allocare le risorse, stabilire le caratteristiche dei fornitori;
- progettare le fasi dei processi formativi e le modalità di erogazione;
- misurare i risultati sul piano organizzativo in termini di miglioramento della performance individuale e di gruppo.

Il Piano formativo rappresenta, pertanto, lo strumento privilegiato di sviluppo organizzativo a garanzia di un vero processo di *empowerment* che faciliti il raggiungimento degli obiettivi strategici e di crescita, oltre che il miglioramento delle conoscenze e delle competenze dei lavoratori. L'attività formativa non può prescindere dalle attività di monitoraggio e valutazione.

Parallelamente, nel corso del 2022 ASPAL ha avviato un primo *assessment* delle competenze attualmente presenti al suo interno, relativamente sia alle competenze principali dell'ASPAL che a quelle trasversali di un'Agenzia pubblica. Le attività di *assessment* sono state effettuate in due tempi e con metodologie differenti, ovvero l'*assessment* in autovalutazione (c.d. *appraisal*) e l'*assessment* con colloquio in presenza.

I target individuati per questa prima somministrazione sono stati i Dirigenti e coordinatori di settore, il personale del Servizio Risorse Umane e Formazione e il personale del CPI di Quartu. L'*appraisal* è stato effettuato nel 2022 dai dirigenti, dai coordinatori di settore e dal personale del Servizio Risorse Umane e Formazione, con le figure apicali (dirigenti e coordinatori) si è proceduto nel corso dello stesso anno con i colloqui in presenza. Il percorso di *assessment* si concluderà con un colloquio di restituzione.

Gli ambiti di intervento presi in considerazione fanno riferimento principalmente a:

- Competenze trasversali;
- Competenze tecniche;
- Competenze da repertorio collegate alle attività dei CPI.

La conclusione di questa attività di mappatura delle conoscenze e competenze del personale è funzionale ad una migliore organizzazione e all'analisi dello *skill gap*, indispensabile per programmare le attività di *upskilling* e *reskilling* necessarie per aumentare l'efficacia e l'efficienza del personale e dell'Ente.

Per *upskilling* si intende quel processo attraverso il quale il lavoratore acquisisce competenze più adeguate a svolgere il proprio ruolo e che si traduce pertanto in un arricchimento e adeguamento delle proprie *skills* alla situazione attuale in cui si opera.

Per *reskilling*, invece, si intende il processo volto ad acquisire nuove competenze che mettono il lavoratore in grado di svolgere un ruolo diverso rispetto a quello svolto fino a quel momento.



Il monitoraggio e la valutazione sono attività di ricerca e di individuazione dei cambiamenti avvenuti nelle competenze e nelle performance dei destinatari a seguito della partecipazione agli interventi formativi.

Nell'ambito della formazione, il monitoraggio e la valutazione sono volti a osservare, analizzare, interpretare e misurare diversi aspetti rilevanti, che riguardano tanto i destinatari diretti che partecipano al percorso formativo, quanto l'organizzazione: pertanto si possono considerare attività intese a produrre un ritorno di informazioni, che generano effetti e influenza nei processi decisionali. L'attività di valutazione non si sofferma soltanto su un giudizio qualitativo del programma, ma riguarda anche l'impatto che nuove competenze, conoscenze e capacità acquisite nella sfera individuale e organizzativa, producono nei confronti dell'organizzazione di appartenenza.

In quanto percorso cognitivo, la valutazione è un processo continuo organizzato in azioni che si susseguono secondo una direzione logica.

## Catalogo delle competenze

Il nuovo modello organizzativo, in via di definizione, propone una fusione tra la gestione degli aspetti più tecnici e amministrativi del personale e quelli più inerenti allo sviluppo organizzativo ed alla crescita professionale. Dall'attenzione specifica verso lo sviluppo organizzativo e la formazione del personale, deriva la mappatura delle competenze, che passa per la definizione dei job profile e permette di effettuare un'analisi del gap formativo, per impostare un piano di sviluppo professionale delle risorse.

A seguito delle attività di *appraisal* e *assessment* svolte nel 2022, sono state individuate le competenze tecniche e trasversali necessarie per la corretta gestione del proprio ruolo professionale all'interno di ASPAL, nonché ulteriori competenze tecniche desunte dalle ADA dell'Atlante delle professioni riferite ai Servizi per l'Impiego. Si indicano di seguito le competenze di Staff inserite attualmente nel Catalogo competenze dell'ASPAL.

### Competenze di staff

AREA DI ATTIVITA'	COMPETENZA ASPAL	RISULTATO ATTESO	DIREZIONI DA ORGANIGRAMMA ASPAL
ADA.24.05.01 - Pianificazione strategica e gestione dei processi correnti (Operations management)	Pianificazione strategica	RA1: Realizzare il piano strategico di produzione, a partire dall'analisi della domanda e del sistema competitivo di riferimento, elaborando gli obiettivi strategici e intervenendo sull'insieme dei processi che, in un'ottica di supply chain integrata, contribuiscono a realizzare e consegnare valore al cliente RA2: Elaborare la programmazione strategica delle <i>operations</i> , prevedendo le risorse necessarie e definendo gli output di produzione	Direzione Generale
ADA.24.05.02 - Valutazione e gestione del rischio d'impresa	Valutazione e gestione del rischio	RA1: Stimare e valutare il rischio d'impresa, a partire dall'analisi del profilo economico, finanziario, patrimoniale e di altre variabili influenti (normativa, fattori di contesto, ecc.), elaborando indici finalizzati a prevedere la propensione al rischio ed a misurare gli scostamenti rispetto ai valori ritenuti ottimali RA2: Definire ed applicare le procedure per la gestione dei rischi, utilizzando gli indicatori di scostamento sviluppati, con l'obiettivo di individuare soluzioni per ridurre il rischio, monitorando le azioni intraprese	Direzione Generale
ADA.24.05.03 - Gestione dei progetti (Project management)	Gestione dei progetti	RA1: Predisporre l'esecutivo di progetto, assicurandosi che sia dimensionato nelle risorse e disposto nei tempi, a fronte del setting, inclusa la valutazione dei rischi. RA2: Definire e coordinare il processo di controllo, a partire dallo sviluppo di indicatori di performance e della qualità, riprogrammando, se necessario, il progetto. RA3: Curare l'organizzazione e la gestione dei fattori produttivi, l'operatività e le risorse esterne, sulla base della pianificazione di progetto RA4: Gestire le fasi di chiusura di un progetto, realizzando la reportistica e la comunicazione dei risultati, secondo quanto definito in fase di progettazione.	Direzione Generale



AREA DI ATTIVITA'	COMPETENZA ASPAL	RISULTATO ATTESO	DIREZIONI DA ORGANIGRAMMA ASPAL
ADA.24.05.04 - Programmazione della produzione	Programmazione della realizzazione dei servizi	RA1: Analizzare il setting dell'impresa in tutte le sue componenti (interne ed esterne), elaborando i dati utili alla definizione della capacità produttiva ottimale RA2: Definire il piano aggregato di produzione, programmando l'organizzazione dei fattori produttivi e definendo il fabbisogno di risorse materiali, verificandone la fattibilità RA3: Definire la schedulazione delle attività produttive, sulla base del piano sviluppato, allocando le risorse ed avviando la messa in produzione	Direzione Generale
ADA.24.02.05 - Redazione di bilancio d'esercizio e cura delle procedure amministrativo-contabili	Redazione di bilancio d'esercizio e cura delle procedure amministrativo-contabili	RA1: Collaborare alla formulazione del piano dei conti, elaborando procedure per il trattamento dei dati amministrativi, organizzando e monitorando le attività di rilevazione, registrazione e di tenuta dei libri RA2: Gestire le procedure e le attività operative di contabilità generale ed analitica curando le rilevazioni e le registrazioni periodiche e di chiusura della contabilità RA3: Redigere il bilancio d'esercizio effettuando il calcolo degli utili o delle perdite e provvedendo al calcolo degli indici e alla riclassificazione del bilancio stesso	Bilancio e Rendicontazione
ADA.24.02.06 - Realizzazione delle scritture e degli adempimenti fiscali e previdenziali ed emissione/registrazione di documenti contabili	Realizzazione delle scritture e degli adempimenti fiscali e previdenziali ed emissione/registrazione di documenti contabili	RA1: Provvedere alla rilevazione dei dati ed alla registrazione contabile (generale ed analitica), verificando la correttezza della documentazione amministrativa e dei dati raccolti RA2: Provvedere all'emissione e alla registrazione delle fatture attive e passive, curandone la corretta archiviazione RA3: Effettuare l'evasione operativa degli adempimenti fiscali e previdenziali, effettuando le procedure di calcolo, su indicazione di referenti esperti interni e/o esterni all'azienda	Bilancio e Rendicontazione
ADA.24.02.07 - Cura e realizzazione delle attività di audit	Cura e realizzazione delle attività di audit	RA1: Elaborare il programma di revisione, analizzando preliminarmente il bilancio, le procedure di controllo interno, determinando l'audit risk RA2: Eseguire l'audit, verificando la correttezza delle procedure amministrative rispetto alla normativa, la loro applicazione, nonché l'esattezza delle registrazioni contabili e del bilancio RA3: Redigere la relazione di revisione, sulla base dei principi di revisione e delle procedure svolte, definendo il giudizio sulla conformità del bilancio rispetto ai principi contabili di riferimento, sulla chiarezza della redazione nonché sulla veridicità e correttezza della rappresentazione della situazione patrimoniale e finanziaria e del risultato economico, allegando una lettera con eventuali suggerimenti	Bilancio e Rendicontazione
ADA.24.02.08 - Gestione delle operazioni di cassa	Gestione delle operazioni di cassa	RA1: Definire il fabbisogno di liquidità aziendale, sulla base delle previsioni di entrata ed uscita, monitorando gli effettivi incassi e pagamenti e gli scostamenti rispetto alle previsioni (elaborazione report), al fine di contribuire alla definizione degli obiettivi e vincoli di cassa nei flussi in entrata ed uscita RA2: Provvedere alla gestione operativa delle operazioni di cassa (incassi, pagamenti, operazioni con istituti di credito, ecc.), curando la registrazione dei movimenti, verificando lo stato dei saldi bancari ed effettuando operazioni di compensazione fra conti correnti bancari	Bilancio e Rendicontazione
ADA.24.02.01 - Gestione delle strategie di amministrazione patrimoniale e finanziaria	Gestione delle strategie di amministrazione patrimoniale e finanziaria	RA1: Definire la pianificazione strategica patrimoniale e finanziaria, specificando gli strumenti di controllo e gestendo il processo di sua adozione e valutazione da parte degli organi di governo RA2: Definire il budget economico aziendale e delle unità operative, stabilendo gli obiettivi da raggiungere, monitorando in corso d'anno e valutando la performance finale	Bilancio e Rendicontazione
ADA.24.02.03 - Gestione del bilancio d'esercizio e dei processi amministrativi e contabili	Gestione del bilancio d'esercizio e dei processi amministrativi e contabili	RA1: Definire la pianificazione delle attività amministrative e contabili, determinando la configurazione dell'architettura del sistema contabile RA2: Programmare le attività e le procedure operative, comprensive delle risorse dedicate, coordinando la funzione amministrativa e curando le relazioni con gli stakeholder interni ed esterni RA3: Supervisionare tutte le elaborazioni utili alla redazione del bilancio d'esercizio, curando la verifica della correttezza dei dati prodotti e la gestione delle scritture di assestamento RA4: Individuare le metodologie di redazione del bilancio d'esercizio, garantendo la conformità delle stesse alla normativa vigente	Bilancio e Rendicontazione
ADA.24.02.04 - Controllo di gestione e contabilità analitica	Controllo di gestione e contabilità analitica	RA1: Approntare il sistema di controllo di gestione e miglioramento nel tempo, definendo le procedure di contabilità analitica e individuando gli indicatori per la misurazione dei risultati RA2: Presidiare l'applicazione del sistema di controllo di gestione, curando l'acquisizione di dati, misurando i valori degli indicatori, formulando proposte di miglioramento e redigendo la reportistica di comunicazione dei risultati	Bilancio e Rendicontazione



AREA DI ATTIVITA'	COMPETENZA ASPAL	RISULTATO ATTESO	DIREZIONI DA ORGANIGRAMMA ASPAL
ADA.24.02.10 - Predisposizione dell'architettura e del sistema informativo del controllo di gestione	Predisposizione dell'architettura e del sistema informativo del controllo di gestione	RA1: Strutturare e definire un piano dei centri di costo e di ricavo, a partire dal grado di complessità dell'organizzazione, elaborando il dizionario dei dati, indicando i principali flussi informativi e utilizzando procedure di controllo continuativo della qualità dei dati prodotti RA2: Implementare un sistema informatizzato di controllo di gestione, tenendo conto delle esigenze di connessione all'ERP ed agli altri applicativi operativi aziendali, monitorando la qualità del sistema e proponendo i necessari sviluppi progressivi	Bilancio e Rendicontazione
ADA.24.01.01 - Cura e gestione del profilo legale	Cura e gestione del profilo legale	RA2: Gestire gli aspetti legali dell'agenzia e gli adempimenti da essi derivanti, fornendo assistenza e consulenza legale alle unità organizzative, curando le controversie ed i contenziosi, redigendo la contrattualistica nazionale ed internazionale RA3: Presidiare l'evoluzione normativa, provvedendo alla diffusione di informazioni e di interpretazioni ai settori interessati	Sistemi informativi, affari legali, anticorruzione e controlli
ADA.24.01.02 - Coordinamento delle attività di supporto negli affari generali, amministrativi e legali	Coordinamento delle attività di supporto negli affari generali, amministrativi e legali	RA1: Gestire gli aspetti organizzativi e le attività di supporto negli affari generali, curando sotto il profilo giuridico-amministrativo, le questioni di interesse dell'azienda e delle sue articolazioni organizzative, concorrendo alla tenuta dei rapporti con gli organi di direzione e con le amministrazioni esterne all'organizzazione RA2: Curare le procedure di emanazione di bandi, gare d'appalto e acquisizione forniture, verificando la correttezza e il rispetto della normativa vigente, redigendo disciplinari, gestendo le attività di valutazione di regolarità formale delle offerte RA3: Redigere contratti, curando la fase della stipula e verificando la regolarità degli stessi	Sistemi informativi, affari legali, anticorruzione e controlli
ADA.24.01.03 - Realizzazione di attività relative agli affari generali	Realizzazione di attività relative agli affari generali	RA1: Provvedere alla predisposizione ed alla redazione di atti formali e non, di provvedimenti amministrativi e di verbali, nel rispetto delle procedure e dei formati definiti, curandone la diffusione e la pubblicazione RA2: Curare le attività organizzative ed operative relative al processo degli affari generali, organizzando incontri e riunioni, occupandosi delle comunicazioni scritte, della corrispondenza e dell'archiviazione. RA3: Gestire il processo di partecipazione a gare e appalti, a partire dall'analisi delle opportunità offerte e dalla valutazione dei disciplinari di gara, predisponendo la documentazione amministrativa e tecnica richiesta, gestendo i rapporti con gli enti offerenti e supportando i soggetti preposti alla fase di redazione e stipula dei contratti	Sistemi informativi, affari legali, anticorruzione e controlli
ADA.24.01.09 - Gestione e sviluppo degli archivi correnti e di deposito	Gestione e sviluppo degli archivi correnti e di deposito	RA1: Realizzare la progettazione, la ristrutturazione e lo sviluppo delle funzioni archivistiche e dei relativi modelli di produzione dei servizi, coordinandone le attività di implementazione (dall'organizzazione logistica allo sviluppo dei servizi di consultazione) RA2: Progettare i flussi documentari, a partire dall'analisi dell'organizzazione, dei procedimenti amministrativi in uso, valutando le criticità al fine di migliorare il disegno dei flussi	Sistemi informativi, affari legali, anticorruzione e controlli
ADA.24.01.05 - Cura delle funzioni di segreteria	Cura delle funzioni di segreteria	RA3: Gestire il processo informativo, attraverso la comunicazione scritta, in presenza o telefonica, filtrando e trasmettendo messaggi, curando i rapporti con interlocutori interni ed esterni all'azienda	Sistemi informativi, affari legali, anticorruzione e controlli
ADA.24.01.07 - Realizzazione delle attività di protocollo e corrispondenza	Realizzazione delle attività di protocollo e corrispondenza	RA1: Effettuare le attività di protocollo, gestendo il flusso della corrispondenza in ingresso ed uscita, assicurando la tracciabilità dei documenti e dei materiali, curando lo smistamento secondo le procedure previste	Sistemi informativi, affari legali, anticorruzione e controlli
ADA.24.01.08 - Gestione delle attività di centralino e accoglienza	Gestione delle attività di centralino e accoglienza	RA1: Curare la comunicazione e l'assistenza in presenza e/o in remoto, filtrando e trasmettendo telefonate e messaggi RA2: Effettuare attività di gestione delle informazioni, curando l'aggiornamento degli archivi telefonici, ricercando e verificando i dati necessari	Sistemi informativi, affari legali, anticorruzione e controlli
ADA.24.05.06 - Progettazione e sviluppo del sistema qualità	Progettazione e sviluppo del sistema qualità	RA1: Implementare un sistema qualità, a partire dall'analisi degli obiettivi e dei processi aziendali, definendo le informazioni documentate, le modalità di gestione delle non conformità e pianificando i controlli e la raccolta dei dati, in base all'analisi di contesto e secondo un approccio <i>risk base thinking</i> RA2: Determinare procedure di gestione dei reclami e delle segnalazioni interne, a partire dalla definizione della metodologia e degli strumenti per la misurazione della soddisfazione dei clienti e del personale	Sistemi informativi, affari legali, anticorruzione e controlli



AREA DI ATTIVITA'	COMPETENZA ASPAL	RISULTATO ATTESO	DIREZIONI DA ORGANIGRAMMA ASPAL
		RA3: Sviluppare le soluzioni migliorative dei processi-output aziendali, verificando l'efficacia delle azioni correttive apportate	
ADA.24.05.07 - Applicazione delle procedure di controllo del sistema qualità	Applicazione delle procedure di controllo del sistema qualità	RA1: Monitorare i processi/output aziendali, secondo scadenze pianificate e con adeguati strumenti, eseguendo gli specifici controlli di qualità previsti, garantendo la tracciabilità di quanto svolto e redigendo report e resoconti sui documenti gestionali applicati RA2: Applicare le procedure previste per la gestione delle non conformità	Sistemi informativi, affari legali, anticorruzione e controlli
ADA.14.01.01 (ex ) - Definizione della strategia IT (Information Technology) e suo allineamento al business	Definizione della strategia IT (Information Technology) e suo allineamento al business	RA1: Determinare il piano strategico IT (Information Technology) in linea con le strategie e le politiche aziendali, garantendone la sicurezza e la coerenza con i requisiti di business a medio/lungo termine e favorendo il miglioramento dell'efficienza e dell'efficacia dei processi organizzativi	Sistemi informativi, affari legali, anticorruzione e controlli
ADA.14.01.02 (ex ) - Monitoraggio dei Trend tecnologici	Monitoraggio dei Trend tecnologici	RA1: Identificare le tecnologie emergenti funzionali al business monitorando costantemente le fonti informative e analizzando gli impatti di una loro adozione RA 2: Formulare decisioni strategiche sull'evoluzione delle soluzioni ICT da adottare e curarne l'implementazione, provvedendo anche alla selezione di eventuali fornitori esterni	Sistemi informativi, affari legali, anticorruzione e controlli
ADA.14.01.03 (ex ) - Innovazione nell'ambito ICT	Innovazione nell'ambito ICT	RA1: Fornire proposte di innovazione in ambito ICT concernenti nuovi concetti, idee, prodotti/servizi, processi, in coerenza con l'orizzonte di mutamento del contesto e degli indirizzi della ricerca di settore, anche adottando approcci creativi e fuori dagli schemi e predisponendo analisi e valutazioni dei possibili impatti sulle performance e l'organizzazione aziendale RA2: Contribuire all'implementazione delle soluzioni innovative individuate, a partire dalla realizzazione di proof of concept e dall'analisi/selezione delle risorse necessarie	Sistemi informativi, affari legali, anticorruzione e controlli
ADA.24.03.01 - Gestione delle R.U. (anche politiche retributive)	Gestione delle R.U. (anche politiche retributive)	RA1: Definire i piani strategici di dimensionamento del personale (reclutamento, esodi, esuberanti, ecc.), a partire dalla formulazione di previsioni sul fabbisogno di risorse, ruoli e professionalità rispetto agli obiettivi di sviluppo aziendale e/o alle rinnovate esigenze organizzative (anche a seguito di ristrutturazione aziendale), tenendo conto dei principi di equità, inclusione e non discriminazione e valorizzazione della diversità RA2: Determinare le politiche e le pratiche di gestione delle risorse umane, allineandole con la strategia e l'ambiente competitivo dell'organizzazione, definendo in accordo le politiche di gestione delle relazioni sindacali RA3: Gestire le politiche di sviluppo del personale, nel quadro di riferimento dell'impresa e degli obiettivi strategici stabiliti, pianificando azioni di valutazione delle risorse umane in termini di competenze, prestazione e potenziale al fine di formulare ipotesi di sviluppo organizzativo	Risorse Umane e Formazione
ADA.24.03.02 - Organizzazione e sviluppo organizzativo	Organizzazione e sviluppo organizzativo	RA1: Pianificare interventi di sviluppo organizzativo o di ristrutturazione organizzativa, sulla base degli input della direzione, conducendo interventi di diagnosi organizzativa per la rilevazione di criticità nei processi, nelle posizioni, nelle risorse tecniche e strutturali, nel clima e nella cultura aziendale, anche con riferimento ai principi di equità, inclusione e non discriminazione	Risorse Umane e Formazione
ADA.24.03.03 - Gestione delle relazioni sindacali	Gestione delle relazioni sindacali	RA1: Gestire le trattative sindacali, negoziando soluzioni e mediando istanze conflittuali RA2: Analizzare e valutare proposte e soluzioni organizzative, comunicandole e condividendole con tutti i soggetti interessati a livello aziendale	Risorse Umane e Formazione
ADA.24.03.04 - Gestione delle politiche di sviluppo professionale del personale	Gestione delle politiche di sviluppo professionale del personale	RA1: Curare l'implementazione delle attività di valutazione delle risorse umane, finalizzate all'analisi dei fabbisogni formativi e di sviluppo, provvedendo alla rilevazione delle competenze, all'assessment delle performance e alla valutazione del potenziale, prevenendo e rimuovendo eventuali discriminazioni RA2: Elaborare piani di formazione e di sviluppo del personale, valutando i risultati delle analisi effettuate, in risposta ai piani di sviluppo organizzativo e ristrutturazione aziendale. RA3: Gestire le attività di valutazione delle azioni di formazione e sviluppo delle risorse umane, individuando e definendo indicatori per la valutazione delle azioni stesse, tenendo conto anche dei dati disaggregati per genere	Risorse Umane e Formazione



AREA DI ATTIVITA'	COMPETENZA ASPAL	RISULTATO ATTESO	DIREZIONI DA ORGANIGRAMMA ASPAL
ADA.24.03.05 - Gestione della selezione del personale	Gestione della selezione del personale	RA1: Programmare il reclutamento e la selezione sulla base delle caratteristiche delle posizioni mancanti rilevate a seguito degli input della direzione, anche mediante dati disaggregati per genere e indicatori di equità	Risorse Umane e Formazione
ADA.24.03.06 - Gestione amministrativa del personale	Gestione amministrativa del personale	RA1: Gestire le procedure finalizzate a predisporre, redigere ed aggiornare i documenti necessari alle pratiche amministrative ed agli adempimenti obbligatori di tipo previdenziale, fiscale e contributivo durante tutte le fasi del rapporto di lavoro, dall'assunzione alla cessazione, curandone la correttezza e coordinandosi con i soggetti interni ed esterni interessati (enti previdenziali e assicurativi, consulenti, ecc.) RA2: Provvedere al calcolo della retribuzione del personale, elaborando la busta paga, nelle scadenze previste, con riferimento a tutti gli elementi della retribuzione, alla normativa vigente ed alle differenti tipologie contrattuali	Risorse Umane e Formazione

## ASPAL Academy

ASPAL è da sempre impegnata nella valorizzazione del proprio capitale umano e, a tal proposito, ha effettuato nel 2021 un'indagine interna al fine di individuare gli ambiti prioritari di intervento necessari al benessere personale e professionale dei dipendenti. In esito ai risultati emersi dall'indagine sono state avviate nel corso del 2022 delle misure di intervento finalizzate a valorizzare le competenze interne delle risorse umane.

L'investimento di ASPAL sul valore che ogni dipendente può portare nel corso del tempo si concretizza nella costituzione di una vera e propria Academy interna, che permetterà di innescare un processo virtuoso di crescita reciproca dell'organizzazione e delle risorse umane, anche al fine di rispondere alle legittime aspettative di sviluppo professionale delle persone. La finalità dell'Academy è quella di investire sul proprio personale e sul suo valore in termini di competenze distintive.

## 2 Formazione erogata nel 2022

Nel corso del 2022 tutto il personale ASPAL è stato coinvolto a diversi livelli in numerose attività formative, per un **monte ore complessivo superiore a 72.000 ore**, che corrispondono mediamente a **circa 86 ore per dipendente (circa 15 giornate per dipendente)**, calcolate prendendo a riferimento il numero dei dipendenti in servizio al 31.12.2022 (n. 838).

I percorsi di formazione erogati nel 2022 hanno contribuito a:

- apportare un riallineamento delle competenze linguistiche e digitali dei dipendenti;
- adeguare e omogeneizzare le loro competenze in materia di strumenti e normativa sul lavoro agile;
- acquisire e mantenere un adeguato livello di aggiornamento su specifiche aree tematiche ad esempio in materia di sicurezza, privacy e prevenzione della corruzione;
- accrescere lo sviluppo della cultura e dell'identità organizzativa per aumentare il senso di appartenenza e favorire il benessere organizzativo.

Anche i percorsi formativi previsti dal Piano triennale di Formazione del personale ASPAL sono stati rimodulati e riadattati prediligendo la formazione a distanza a quella in presenza e prevedendo una



rivisitazione dei contenuti per renderli più funzionali ai bisogni formativi attuali del personale dell'Agencia e, laddove necessario, una modifica delle ore di formazione a suo tempo previste.

Alle azioni formative erogate, promosse e/o gestite da ASPAL, si sono affiancate altre attività formative proposte e/o gestite da altri enti e/o strutture pubbliche (ANPAL, RAS, formazione specifica nell'ambito di progetti particolari come ad esempio il progetto MA.R.E).

Nei paragrafi successivi si indica il dettaglio delle attività formative suddivise tra le seguenti categorie:

- **Formazione obbligatoria** (5.300 ore);
- **Formazione su competenze digitali e linguistiche e altre competenze** (14.400 ore);
- **Formazione specialistica** (1.000 ore);
- **Altra formazione** (51.300 ore).

La **formazione obbligatoria** è rappresentata da tutte quelle azioni formative, previste dalla normativa vigente, in materia di Sicurezza sui luoghi di lavoro e in materia di Trasparenza e Prevenzione della corruzione nella P.A. e Privacy.

Nella **formazione sul Piano formativo ASPAL**, è stata data priorità nel corso del 2022 alla formazione sulle competenze digitali e linguistiche, e all'aggiornamento delle competenze del personale dei CPI su tematiche legate ai servizi offerti dagli stessi ai cittadini e alle imprese. Questa formazione è stata erogata a un consistente numero di unità di personale per permettere il riallineamento delle competenze linguistiche e digitali anche in considerazione dell'obiettivo individuato dall'ASPAL di avvicinarsi sempre più ai cittadini e alle imprese, attraverso una generale reimpostazione dei processi che renda più agevole, semplice e diretto l'accesso ai servizi che ASPAL eroga a loro favore.

Nella **formazione specialistica** rientrano tutte quelle azioni formative non previste dal Piano triennale della Formazione e richieste dai Servizi al fine di favorire, da parte dei propri collaboratori, l'acquisizione di competenze specifiche in alcuni ambiti particolari. A titolo di esempio, rientrano in questa tipologia di formazione i percorsi per la gestione del PNRR.

Nella categoria **altra formazione** rientrano tutte quelle azioni formative non ascrivibili alle categorie precedenti. In questa sezione è presente la formazione erogata da ANPAL agli operatori dei CPI sulle procedure di attuazione del Programma GOL, quella messa a disposizione dall'INPS nell'ambito del progetto "INPS Valore P.A." nonché la formazione di tipo specialistico attivata all'interno di progetti particolari come il progetto MA.R.E.

## 2.1 Formazione obbligatoria

È stata garantita ai nuovi assunti la formazione di base e quella obbligatoria relativa alla Sicurezza sui luoghi di lavoro. Inoltre è stata erogata anche l'attività formativa specialistica per i preposti e quella relativa al primo soccorso. In tema di Anticorruzione e Trasparenza si è proceduto a garantire a tutto il personale la formazione sul nuovo Codice di comportamento. Con una produzione di contenuti formativi pari a 29 ore.

Percorso formativo	Durata h	N. destinatari	Ore totali
<b>Sicurezza sui luoghi di lavoro</b>			



Formazione generale	4	98	392
Formazione specifica	4	137	548
Formazione preposto	8	10	80
Corso Primo Soccorso	12	312	3744
<b>Anticorruzione e trasparenza</b>			
I nuovo codice di comportamento del personale del sistema regione e delle società partecipate*	1	624	624
<b>Totale</b>	<b>29</b>	<b>1181</b>	<b>5388</b>

\* fruibile fino al 31.01.2023

## 2.2 Formazione piano formativo ASPAL

In un contesto di profondo cambiamento si è reso necessario procedere, in via prioritaria, con l'erogazione delle attività formative presenti nel Piano triennale della formazione e indicate nella tabella sottostante, al fine di adeguare le competenze del personale alle norme e agli strumenti per il lavoro agile e favorire così un *upskilling* e un *reskilling* delle competenze digitali e linguistiche degli operatori.

I percorsi di formazione sono stati erogati in modalità online asincrona (FAD) attraverso una piattaforma e-learning dedicata e sono riferibili al potenziamento delle competenze digitali e linguistiche. Inoltre, si è reso necessario un aggiornamento delle competenze del personale dei CPI su tematiche legate ai servizi offerti dagli stessi ai cittadini e alle imprese.

In seguito all'emergenza epidemiologica COVID-19 e alle conseguenti disposizioni normative che hanno introdotto lo *smart working* come sistema preferenziale, i percorsi formativi previsti dal Piano triennale della formazione sono stati rimodulati e riadattati sia in termini di contenuti e di ore che in termini di modalità di erogazione delle lezioni, prediligendo alla formazione in presenza quella a distanza.

In accordo con l'Ente formativo si è stabilito, pertanto, di prediligere lo strumento della formazione a distanza in luogo di quella in presenza, allo scopo di assicurare il conseguimento degli obiettivi formativi e contestualmente la tutela della salute di tutto il personale. Si è stabilito inoltre che ogni ora di formazione a distanza asincrona corrispondesse a n. 3 ore di formazione tradizionale in presenza.

Nelle tabelle sotto riportate le ore indicate nella prima colonna (Durata h) rappresentano la durata effettiva del corso, mentre quelle indicate nella terza colonna (ore totali) rappresentano il numero complessivo delle ore erogate, risultato della moltiplicazione tra numero destinatari e durata del percorso.

Con una produzione di contenuti formativi pari a 117 ore.

Percorso formativo	Durata h	N. destinatari	Ore totali
Lingua Inglese	15	628	9420
Lingua Spagnola	15	25	375
Lingua Francese	15	20	300



Percorso formativo	Durata h	N. destinatari	Ore totali
Servizi all'autoimpiego: Supporto alla predisposizione del Progetto imprenditoriale	5	30	150
Organizzazione del lavoro nell'azienda che cambia	33	71	2343
La digitalizzazione dei servizi nella PA	4	88	352
Il fascicolo personale: riferimenti normativi e modalità di gestione	4	18	72
Il mercato del lavoro e della formazione nell'inserimento dei soggetti svantaggiati e nell'ambito del collocamento mirato	5	97	485
Project Management ICT	8	17	136
Normativa di riferimento per AGID e GDPR	4	29	116
Servizi alle PA: Principi di selezione del personale nella PA	3	84	252
Differenti tipologie di accesso ai documenti, dati e informazioni: normativa	2	75	150
E-Government e digitalizzazione della PA	4	74	296
<b>Totale</b>	<b>117</b>	<b>1256</b>	<b>14447</b>

### 2.3 Formazione specialistica

Sono stati autorizzati e attivati percorsi formativi specialistici, non presenti nel Piano Formativo, in risposta a sopraggiunte e specifiche esigenze dei Servizi. Con una produzione di contenuti formativi pari a 98 ore.

Titolo percorso	Durata h	N. Destinatari	Ore totali
MS-900 –Microsoft 365 Fundamentals	6	14	84
Gli aiuti di Stato	28	21	588
La pianificazione del recupero dei crediti nelle Amministrazioni Pubbliche	11	6	66
Corso Lead Auditor Interno ISO 45001:2018	32	2	64
Il PNRR e le procedure di gara tra accelerazione e snellimento. Governance del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza e prime misure di rafforzamento delle strutture amministrative e di accelerazione e snellimento delle procedure	4	24	72
I controlli dei revisori sulla programmazione, gestione e rendicontazione armonizzata	18	6	108
<b>Totale</b>	<b>98</b>	<b>73</b>	<b>982</b>



## 2.4 Altra formazione

I dipendenti ASPAL hanno beneficiato anche di percorsi formativi, di seguito riportati, in cui il coinvolgimento di ASPAL in termini organizzativi e gestionali è stato marginale ma che hanno comunque avuto ricadute importanti sul personale, in termini di sviluppo e consolidamento delle competenze.

### 2.4.1 ANPAL - Forplus

L'offerta formativa di ANPAL Servizi, rappresentata dal "Catalogo formativo ForPlus - Percorsi di politica attiva del lavoro", prevede complessivamente 8 ambiti formativi e, per ciascuno di essi, uno o più corsi, per un numero complessivo di n. 15 corsi, tutti fruibili a distanza.

I corsi inseriti nel catalogo sono riconducibili ai seguenti ambiti formativi:

- 1) Il sistema delle Politiche Attive del Lavoro
- 2) I servizi per il lavoro rivolti alle persone
- 3) I servizi per il lavoro rivolti alle imprese
- 4) Le misure di Politica Attiva del Lavoro
- 5) I servizi di collocamento mirato
- 6) I servizi per la presa in carico integrata dei soggetti vulnerabili
- 7) Il Reddito di Cittadinanza
- 8) Le competenze "alte" (quali quelle richieste nell'ambito dell'Orientamento specialistico) e le competenze legate alla gestione dei Centri per l'Impiego

Tra novembre 2021 e dicembre 2022 sono stati avviati 8 corsi che hanno coinvolto il personale del Servizio Coordinamento dei servizi territoriali e governance e il Servizio Politiche a favore di soggetti a rischio di esclusione. Con una produzione di contenuti formativi pari a 101 ore.

Percorso formativo	Durata h	N. destinatari	Ore totali
Corso 1 - Il sistema dei servizi per il lavoro e delle politiche attive	17	675	11475
Corso 2 - I servizi esclusivi dei Cpi: LEP A e B	10	431	7327
Corso 3 - Dall'orientamento di base al Psp	14	469	6566
Corso 4 - LEP E: L'orientamento specialistico	9	297	2673
Corso 5 - Gestire le fasi di accompagnamento al lavoro	14	457	6398
Corso 6 - I servizi alle imprese: dallo scouting alla gestione dei servizi e della relazione con le imprese	15	109	1744
Corso 11A - Introduzione ai servizi per il collocamento mirato (Approfondimento e sviluppo dei LEP M e S)	4	411	1644
Corso 11 B- I servizi per il collocamento mirato	10	186	1860
<b>Totale</b>	<b>101</b>	<b>3035</b>	<b>39687</b>



Sono stati inoltre formati, attraverso uno specifico corso di “Formazione formatori” di ForPlus, circa venti colleghi e colleghe che hanno svolto la funzione di tutor, con il duplice compito di supportare i partecipanti durante tutto il percorso formativo e gestire le esercitazioni individuali e di gruppo, ove previste.

## 2.4.2 INPS valore PA

L'INPS ogni anno finanzia per le Pubbliche Amministrazioni dei corsi di formazione in presenza e/o online di complessità media (primo livello) e di alta formazione (secondo livello), cui possono partecipare i dipendenti delle Pubbliche Amministrazioni attraverso il Programma Valore P.A.

Di seguito sono elencati i percorsi formativi, avviati nel 2022 attraverso il sopracitato Programma, e ai quali hanno partecipato alcuni dipendenti ASPAL. Con una produzione di contenuti formativi pari a 360 ore.

Percorso formativo	Durata h	N. destinatari	Ore totali
Produzione, gestione e conservazione dei documenti digitali e/o digitalizzati – sviluppo delle banche dati di interesse nazionale – sistemi di autenticazione in rete – gestione dei flussi documentali e della conservazione digitale – Big data management	40	6	240
Progettazione di modelli di servizio, innovazione, analisi e revisione dei processi di lavoro per il miglioramento dei servizi all'utenza – Qualità del servizio pubblico	40	6	240
Comunicazione efficace: utilizzo dei nuovi mezzi di comunicazione pubblica con i cittadini attraverso un approccio innovativo. Regole e strumenti per comunicare attraverso i social – Ascolto efficace, organizzazione delle informazioni	40	6	240
Progettazione e gestione dei fondi europei – Tecniche per realizzare iniziative innovative e di successo a supporto dello sviluppo – Sviluppo sostenibile e transizione ecologica	40	6	240
Sviluppo del livello di competenza linguistica per i dipendenti della Pubblica amministrazione	40	6	240
Gestione delle risorse umane: sviluppo della qualità organizzativa e gestione dei conflitti -Psicologia dei gruppi – Gestione delle relazioni – Scienza del comportamento	40	6	240
Personale, organizzazione e riforma della Pubblica Amministrazione – Pianificazione, misurazione e valutazione della performance	40	6	240
Anticorruzione, trasparenza e integrità: strategie preventive e sistemi di compliance – gestione del rischio corruzione	40	6	240
Gestione della contabilità pubblica Servizi fiscali e finanziari. Il controllo e la valutazione delle spese pubbliche	40	6	240
<b>Totale</b>	<b>360</b>	<b>54</b>	<b>2160</b>



### 2.4.3 Formazione specifica

Rientrano in questa formazione i percorsi formativi su temi specifici a cui, a vario titolo, ha partecipato il personale dell'ASPAL. Di seguito il dettaglio dei percorsi formativi. Con una produzione di contenuti formativi pari a 507 ore.

Percorso formativo	Durata h	N. destinatari	Ore totali
Percorso executive per i referenti ASPAL per le politiche di conciliazione*	128	25	3200
LEP J in ASPAL	2	653	1306
Formazione Performanse	2	17	34
Responsabili di individuazione e validazione delle competenze (Rivac) – Progetto MaRE	120	23	2760
Pubblica Amministrazione e GDPR – esperienze e prospettive	4	9	36
Il Comitato Unico di Garanzia e il benessere organizzativo	6	1	6
Formazione/Affiancamento paghe	8	4	32
FORMAZIONE Supporto alla redazione del PIAO	11	22	242
Formazione e informazione in materia di reinserimento e integrazione lavorativa delle persone con disabilità nell'ambito del progetto INTEGRA	15	1	15
Il Programma 2021-2027 del FSE+ della Sardegna.	2	1	2
Progetto "CA-P.I.R.E. Progetto di Integrazione e Rafforzamento dell'Expertise (Fondo Asilo, Migrazione e Integrazione 2014-2020)	50	1	50
Progetto COMPASS - Percorso laboratoriale: Coinvolgere per migliorare le politiche attive e i servizi del lavoro in Sardegna Percorso di affiancamento per la mappatura e il coinvolgimento degli stakeholder dell'Aspal	98	14	1372
"Piano Nazionale di Formazione per l'aggiornamento professionale del Rup Linea A – Percorso formativo 1"	13	21	273
Tecniche di conduzione delle attività di orientamento alla mobilità per l'apprendimento	8	5	40
Tecniche di empowerment e engagement dei giovani	8	5	40
EURES – Services to employers	20	1	20
EURES – Social media manager	4	1	4
Laboratorio di formazione sul tema: Sviluppo della leadership	8	1	8
<b>Totale</b>	<b>507</b>	<b>805</b>	<b>9440</b>

\*Il percorso è iniziato nel corso del 2021



### 3 Priorità strategiche 2023

Nel corso del 2023 si procederà all'erogazione delle azioni formative così come meglio dettagliato nei paragrafi seguenti.

#### 3.1 Formazione obbligatoria

La formazione obbligatoria in tema di anticorruzione e trasparenza risulta fondamentale per contenere i rischi corruttivi, pertanto nel corso dell'annualità 2023 su indicazione del RPCT ASPAL, saranno avviati i percorsi formativi meglio specificati in tabella. Le ore per singolo percorso e il numero di destinatari sono in via di definizione.

<b>Percorso formativo</b>
<b><i>Sicurezza sui luoghi di lavoro</i></b>
Formazione generale
Formazione specifica
Formazione preposto
Corso Primo Soccorso
<b><i>Anticorruzione e trasparenza</i></b>
Corso su antiriciclaggio
Formazione sull'etica e la legalità
Il Process Reengineering nelle PA
Corso sul conflitto di interessi

In riferimento alla formazione sulle tematiche della Privacy, sarà erogato un modulo base in collaborazione con il DPO dell'ASPAL per i nuovi assunti e saranno organizzati percorsi di approfondimento per i referenti Privacy dei diversi Servizi.

#### 3.2 Formazione piano formativo ASPAL

Tra i percorsi formativi previsti all'interno del Piano Formativo ASPAL, a seguito dell'individuazione delle priorità comunicate dai Direttori di Servizio, si prevede di attivare i seguenti percorsi:

<b>Codice</b>	<b>Percorso Formativo</b>	<b>Durata h</b>	<b>N. destinatari</b>	<b>Ore totali</b>
C4	Formazione Formatori	48	20	960
S3_A5	Il conto annuale	8	21	168
C7.1	Elementi di diritto amministrativo e Codice di giustizia contabile	20	140	2800
C7.2	Il Provvedimento amministrativo elementi essenziali e patologia	16	850	13600



S7_A2	La figura del Disability Manager	40	138	5520
S7_A3	Tecniche di comunicazione efficace. Il colloquio orientativo con il disabile e il soggetto fragile: rappresentazioni sociali e ruoli	30	600	18000
S4_A8	Coaching: tecniche e strumenti	12	850	10200
Totale		174	2619	51248

Si ritiene necessario avviare anche un percorso formativo volto a sviluppare e potenziare le competenze necessarie alla rilevazione e definizione del fabbisogno formativo del personale e che abbia come destinatari i Direttori di tutti i Servizi e il personale assegnato al Settore Formazione e Sviluppo Organizzativo.

### 3.3 Formazione specialistica

Questa linea di attività è prevista per rispondere a particolari richieste provenienti dai Servizi, in relazione a specifiche esigenze formative del personale assegnato agli stessi e che richiedono una risposta tempestiva. Le azioni formative proposte in risposta a tali esigenze non devono essere sovrapponibili a percorsi formativi specialistici già presenti nel Piano triennale di formazione.

In considerazione della natura stessa di tali richieste, legate a situazioni lavorative contingenti rispetto alle quali si rende necessaria una formazione specifica, non è possibile operare una previsione in merito. Al momento sono presenti le richieste pervenute dalla Direzione Generale, dal Direttore del Servizio Sistemi informativi, affari legali, anticorruzione e controlli, nonché RPCT e Direttore ad interim del Servizio Bilancio e Rendicontazione, dal Direttore del Servizio Sicurezza dei luoghi di lavoro, forniture e manutenzioni dei beni mobili e immobili, e del Direttore del Servizio Risorse umane. Si rileva inoltre una richiesta trasversale relativa alla formazione sul nuovo Codice degli appalti.

Le richieste sono relative alle esigenze di:

- integrazione delle competenze in ambito tecnologico e digitale degli operatori presenti nel servizio in seguito alla digitalizzazione dei processi interni dell'ASPAL;
- formazione obbligatoria in tema di Anticorruzione e Trasparenza di cui si è già detto nel paragrafo 3.1.

Pertanto, per l'annualità 2023, sono al momento previste, oltre alla formazione di cui alla tabella di cui al paragrafo 3.1, le seguenti azioni formative. Le ore per singolo percorso e il numero di destinatari sono in via di definizione.

Percorso formativo
Disability Manager
Competenze direzionali in materia di Lavoro Agile
Formazione sulla transizione digitale
Microsoft PowerApp
Microsoft PowerAutomate
Il piano Triennale dei Fabbisogni di personale



La rilevazione del fabbisogno formativo
Le nuove procedure di reclutamento nella PA
Il Piano organizzativo del lavoro agile
Previdenza
Nuovo codice appalti

### 3.4 Altra formazione

Per quanto riguarda questa linea di attività, non è semplice prevedere le diverse azioni che nel corso dell'annualità 2023 saranno attivate. Al momento è prevista la prosecuzione della formazione per il potenziamento delle competenze del personale dei CPI prevista nel "Catalogo formativo ForPlus - Percorsi di politica attiva del lavoro". Inoltre è stata avviata dalla RAS un'attività formativa dedicata al Business English per la programmazione europea, destinata a coloro che sono coinvolti nella gestione ed attuazione dei programmi FSE.

#### 3.4.1 ANPAL - Forplus

Per quanto riguarda il suddetto catalogo sarà proposto l'approfondimento previsto dal Corso 4 - LEP E: L'orientamento specialistico "Skill gap analysis" e il corso Tematico 15 – "Crisi Aziendali e ricollocazione collettiva". I destinatari del percorso di approfondimento saranno gli operatori di orientamento dei CPI, mentre quelli del corso tematico saranno individuati dal Direttore del Servizio competente.

#### 3.4.2 Formazione Specifica

Al momento per questa sezione sono previste diverse azioni formative.

Formazione Business English, proposta dalla Regione Autonoma della Sardegna, che vede coinvolti i dipendenti del Servizio Bilancio e Rendicontazione, del Servizio Progetti su Base Regionale e Comunitaria e del Servizio Politiche a Favore dei Soggetti a Rischio di Esclusione. La finalità è favorire una maggiore partecipazione a progetti e reti europee, potenziando le competenze linguistiche e rendendo i Responsabili di Azione FSE ed il relativo personale in grado di comunicare più efficacemente in lingua inglese con i diversi interlocutori di programmi e progetti in ambito comunitario.

La formazione Eures che vedrà coinvolto parte del personale che opera, prevalentemente presso i CPI, con la finalità di aumentare la copertura su tutto il territorio regionale di nuovi assistenti Eures, rafforzando le competenze in tema di mobilità transnazionale.

La formazione sul nuovo sistema per la gestione dei documenti (SIBEAR DOC) e degli atti amministrativi contabili (SIBEAR DEC), destinata a tutti i dipendenti, in vista dell'importante transizione digitale che permetterà di gestire l'intero flusso documentale a partire dalla stesura online dei documenti, la loro movimentazione all'interno dell'Agenzia e la protocollazione. Con una produzione di contenuti formativi per 106 ore.



Percorso formativo	Durata h	N. destinatari	Ore totali
Businnes English	60	28	1680
Formazione assistenti EURES	n.d.	n.d.	n.d.
Applicativi di base	n.d.	n.d.	n.d.
Politiche attive del lavoro	n.d.	n.d.	n.d.
Project Management	n.d.	n.d.	n.d.
Digital Skills	n.d.	n.d.	n.d.
<b>Nuovo sistema SIBEAR DOC e DEC</b>			
Nuovo sistema Documentale	2	850	1955
Corso di base per Protocolлисти	12	200	2400
Corso per Dirigenti e sostituti	4	15	60
Corso per Amministratori di sistema	4	15	60
Corso DEC - Struttura proponente	12	100	1200
Corso Dirigente DEC	4	4	16
Corso utenti DEC – Struttura di Controllo	8	14	112
<b>Totale</b>	<b>106</b>	<b>1226</b>	<b>7483</b>

#### 4 Costi della formazione

L'attività formativa che ricade sul piano formativo ASPAL di cui al paragrafo 2.2 è già stata finanziata con le somme stanziare per la formazione del personale nell'apposito capitolo di bilancio. Le risorse finanziarie rientrano nel Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) – Componente 1 (M5C1) – Investimento 1.1 “Potenziamento dei centri per l'impiego”, Piano di potenziamento CPI di cui alla Deliberazione di G.R. 3/4 del 28.01.2021 – intervento 3.2.

Per quanto riguarda la formazione specialistica di cui al paragrafo 3.3, questa sarà finanziata con risorse ASPAL.

#### 5 Misure volte ad incentivare e favorire l'accesso alla formazione

Parallelamente alla formazione su indicata, l'ASPAL garantisce al personale, nella misura massima del 3% del totale dei dipendenti, la possibilità di accedere al beneficio del Diritto allo studio previsto dall'art. 59 del C.C.R.L.

Con Determinazione n. 54/ASPAL del 14.01.2022 e n. 338/ASPAL del 16.02.2022, per l'annualità 2022 sono stati autorizzati complessivamente n. 17 dipendenti alla fruizione del sopracitato beneficio.



Con Determinazione n. 40/ASPAL del 10.01.2023 e n. 716/ASPAL del 06.03.2023, per l'annualità 2023 sono stati autorizzati complessivamente n. 27 dipendenti alla fruizione del sopraccitato beneficio. Con un incremento dei beneficiari di 10 unità rispetto all'anno precedente.

ASPAL già da diversi anni contribuisce, attraverso il cofinanziamento, nell'ambito degli accordi sottoscritti con l'Università degli Studi di Cagliari, alla realizzazione di Master universitari per la formazione e il perfezionamento dei giovani. Sono complessivamente n. 8 i dipendenti ASPAL selezionati dall'Università che, per l'annualità 2022/2023, sono iscritti ai Master in "Gestione e Sviluppo delle Risorse Umane" e "Progettazione Europea (MaPE)", erogati dall'Università degli Studi di Cagliari.

## 6 Obiettivi e i risultati attesi

Obiettivo dell'ASPAL per il prossimo triennio 2023-2025, oltre all'erogazione della formazione obbligatoria in tema di Sicurezza, Privacy, Trasparenza e Prevenzione della corruzione, è quello di erogare tutta la formazione prevista nei tre lotti affidati nell'annualità 2021 e finanziata con fondi a valere sul P.N.R.R.

In particolare:

- Lotto RU (Risorse Umane), che ha la finalità di formare il personale in particolare nell'acquisizione di competenze relative alla programmazione e gestione dello sviluppo del capitale umano, attraverso il percorso "Formazione formatori" che nel triennio dovrebbe essere erogato ad un numero di destinatari pari a 60 unità suddivise in tre edizioni del suddetto percorso, di cui almeno una partirà nell'annualità 2023 insieme al percorso formativo di aggiornamento sulla predisposizione del conto annuale;
- Lotto CAT (Contabilità Amministrazione e Trasparenza) sono previste due aree disciplinari: una Contabile Finanziaria e l'altra relativa all'Amministrazione e Trasparenza. Nel corso dell'annualità 2023 si darà prioritariamente avvio alla formazione sulla seconda area che prevede l'attivazione dei percorsi formativi indicati nella tabella di cui al paragrafo 2.2 e precisamente "Il Provvedimento amministrativo: elementi essenziali e patologia", destinato a tutto il personale e il percorso "Elementi di diritto amministrativo e Codice di giustizia contabile" destinato a circa 140 dipendenti. La formazione residua sarà erogata nelle successive annualità;
- Lotto SL (Servizi per il Lavoro) è rivolto prevalentemente agli operatori dei Centri per l'Impiego e ai funzionari dei servizi di supporto dell'ASPAL sulle tematiche principali dell'Agenzia. Il lotto è suddiviso in tre aree disciplinari: Soggetti a rischio di esclusione, Servizi per il Lavoro e Progettazione europea. Nel corso del 2023 si darà avvio alla formazione sul Coaching, destinata a tutto il personale, e all'approfondimento, per gli operatori dei CPI, del tema della comunicazione attraverso il percorso formativo "Tecniche di comunicazione efficace. Il colloquio orientativo con il disabile e il soggetto fragile: rappresentazioni sociali e ruoli", nonché alla formazione inerente alla Figura del Disability Manager.

Dal punto di vista formativo ASPAL si pone anche l'obiettivo di incrementare e riallineare le competenze del personale assegnato ai Centri per l'impiego, oltre che con la formazione prevista nel piano formativo, anche attraverso la formazione sulla piattaforma FORPLUS relativa ai percorsi di approfondimento "Skill gap analysis" e il corso Tematico 15 – "Crisi Aziendali e ricollocazione collettiva".



Ulteriori risorse del Piano di potenziamento saranno destinate alla formazione specialistica già autorizzata (Microsoft PowerApp e Microsoft PowerAutomate) e alla formazione sul nuovo Codice degli appalti, nonché alla formazione del Disability Manager e del relativo nucleo di supporto, alla formazione inerente e Competenze direzionali in materia di Lavoro Agile specialistica e alla formazione specialistica che di volta in volta verrà richiesta dai vari Direttori di servizio in un'ottica di sviluppo delle competenze del personale.



## Sezione 4: MONITORAGGIO

### Performance

L'ASPAL, in quanto parte del Sistema Regione (ex L.R. 24/2014, art. 1, c. 2bis), è sottoposta alle direttive dell'Amministrazione centrale della Regione Autonoma della Sardegna in merito alla predisposizione dei documenti di programmazione.

Nelle more dell'adeguamento da parte della Regione di tali indicazioni alla nuova normativa che istituisce e disciplina la redazione del Piano integrato di attività e organizzazione<sup>29</sup>, ASPAL seguirà le prescrizioni per il monitoraggio e il controllo in essere, come definite dalle nuove Linee guida relative alla Procedura operativa per la predisposizione e per la consuntivazione dei programmi operativi annuali (POA), emanate nel gennaio 2022.

Pertanto, in relazione al presente PIAO, il monitoraggio delle attività inserite nella sezione 2.2 Performance sarà effettuato infrannualmente alla data del 30 giugno e del 30 settembre.

Sempre nella stessa ottica, stante quanto comunicato con nota n. 4740/ASPAL del 25.01.2022 dell'Ufficio controllo interno di gestione RAS, nelle more della definizione di un sistema di controllo interno univoco ed integrato per il sistema Regione, comprensivo del modello di gestione, controllo e monitoraggio della performance degli Enti e Agenzie del comparto contrattuale regionale, i documenti che fanno riferimento alla performance dell'Ente devono essere trasmessi, per gli adempimenti di propria competenza, all'OIV e all'Assessore del Lavoro, formazione professionale, cooperazione e sicurezza sociale.

Si precisa che la procedura verrà adeguata tempestivamente a quanto sarà disposto in corso d'anno dalla normativa nazionale e dal recepimento a livello regionale.

materialmente svolge quotidianamente le attività permette di individuare soluzioni più appropriate al contenimento del rischio corruttivo, inteso come maladministration.

### Anticorruzione e trasparenza

Il monitoraggio sullo stato di attuazione delle misure individuate dal Piano triennale di prevenzione della corruzione è lo strumento per verificare che cosa l'amministrazione sia concretamente in grado di attuare, in termini di prevenzione dei comportamenti corruttivi.

La sezione anticorruzione è soggetta a costanti monitoraggi da parte del RPCT e dal Nucleo a suo supporto allo scopo di accertare la corretta applicazione delle misure predisposte, secondo le modalità e nei tempi previsti, e la reale efficacia delle stesse.

Il monitoraggio costituisce la base per le attività di aggiornamento delle mappature dei processi e per l'aggiornamento misure generali e specifiche dell'ASPAL.

Le attività di monitoraggio verranno effettuate, come per la sezione Performance, al 30 giugno al 30 settembre 2023.

---

<sup>29</sup> DL n. 80 del 9 giugno 2021, convertito con modificazioni dalla L. n. 113, del 6 agosto 2021, e lo schema di Decreto del Ministro per la Pubblica amministrazione come scaturito dalla conferenza Stato Regioni e i relativi allegati.



aspal

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



REGIONE AUTONOMA  
DE SARDIGNA  
REGIONE AUTONOMA  
DELLA SARDEGNA

