

DIREZIONE GENERALE



ASPAL

PIANO INTEGRATO DI
ATTIVITÀ E ORGANIZZAZIONE

PIAO 2022 - 2024
(L. 113/2021)



A cura della Direzione Generale



aspal

agenzia sarda pro suttaballu
agenzia sarda per le politiche
attive del lavoro



REGIONE AUTONOMA
DE SARDEGNA
REGIONE AUTONOMA
DELLA SARDEGNA

Il Piano integrato di attività e organizzazione 2022 – 2024 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 dell'Amministrazione		pag.	5
Sezione 2- Valore pubblico, performance e anticorruzione		pag.	7
2.1	Valore pubblico	pag.	7
2.2	Performance	pag.	26
2.3	Rischi corruttivi e trasparenza	pag.	66
Sezione 3 - Organizzazione e capitale umano		pag.	97
3.1	Struttura organizzativa	pag.	97
3.2	Organizzazione del lavoro agile	pag.	105
3.3	Piano triennale dei fabbisogni del personale	pag.	116
Sezione 4 – Monitoraggio		pag.	134



Premessa

Il decreto legge n. 80/2021 “Misure urgenti per il rafforzamento della capacità amministrativa delle pubbliche amministrazioni funzionale all’attuazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR) e per l’efficienza della giustizia”, il cosiddetto “decreto reclutamento” convertito dalla legge 6 agosto 2021, n. 113 ha introdotto il Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO), nel quale confluiscono una serie di documenti che, fino ad oggi, avevano invece una propria autonomia con riferimento alle tempistiche, ai contenuti e alle norme di riferimento.

Si precisa che la redazione del presente Piano fa riferimento al Decreto Ministeriale n. 175 del 30 giugno 2022 e che il Piano Integrato di Attività e Organizzazione 2022-2024 di ASPAL (d’ora in poi PIAO 2022-2024) ha un carattere sperimentale e di transizione.

Nel PIAO 2022 – 2024 sono state integrate varie funzioni programmatiche/pianificatorie, prima separate:

- Il Programma annuale delle attività (documento di Programmazione annuale dell’ASPAL, ai sensi dell’art. 14 della propria legge istitutiva L.R. 9 del 17 maggio 2016), e il suo omologo Piano Operativo Annuale (redatto in conformità di quanto previsto dalla D.G.R. n. 46/79 del 25.11.2021)
- Il Piano triennale per la prevenzione della corruzione e per la trasparenza (PTPCT)
- Il Piano organizzativo del lavoro agile (POLA);
- Il Piano triennale azioni positive (PTAP);
- Il Piano triennale dei fabbisogni del personale.

Si precisa, al riguardo, che ASPAL è 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.

Pertanto, finora, ASPAL non ha potuto pianificare le proprie attività con un orizzonte pluriennale, essendo limitata la sua attività alla programmazione nell’arco dell’annualità.

La redazione del PIAO è stata considerata, quindi, come una sperimentazione, ma anche come una grande opportunità per portare a sintesi una serie di differenti linee di programmazione in un’ottica pluriennale e in una visione unitaria, collegata alla *mission*, che si esplica negli obiettivi di creazione di Valore pubblico.

Particolare attenzione è stata data alla prescrizione della normativa di istituzione del PIAO che indica come prioritaria la finalità della comunicazione dei suoi contenuti ai pubblici di riferimento, per cui si è cercato di dare 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	agenzialavoro@pec.regione.sardegna.it
email	lav.agenzia.regionale@regione.sardegna.it
Sito web	http://www.regione.sardegna.it/agenziaregionaleperillavoro
Pagina Facebook	https://www.facebook.com/ASPALsardegna/
Account Twitter	https://twitter.com/ASPALsardegna
Account Instagram	https://instagram.com/ASPALsardegna?igshid=YmMyMTA2M2Y=
Pagina LinkedIn	https://it.linkedin.com/company/agenzia-regionale-lavoro-regione-autonoma-sardegna
CF/P.IVA	92028890926

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

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

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

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

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

ASPAL è oggi è una realtà consolidata nel panorama dei servizi erogati dalla Regione Autonoma della Sardegna e si caratterizza, oltre che per la vasta gamma di servizi e politiche per il lavoro a lei demandate dalla Legge istitutiva, anche per una serie variegata di altre attività, 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 bacini di disoccupati e liste speciali o quelli, recentissimi, per il ristoro dei danni subiti a causa della pandemia.



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”¹, ma soprattutto attivare una “coscienza pubblica” interna ed esterna del valore che si sta creando.

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

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

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

Il primo si focalizza sul vero scopo della nuova impostazione delle politiche per il lavoro nella loro interazione con i servizi per l'impiego: rendere più dinamico 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.

¹ 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 2022 – 2024, 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 territoriale di 39 sedi periferiche (i Centri per l'Impiego e le loro sedi distaccate).

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.sardegنالavoro.it/servizi-per-il-lavoro/centri-per-impiego>.

Appare chiara la complessità della gestione di un tale numero di sedi, transitate dalle varie gestioni provinciali e utilizzate con contratti di comodato dalle Amministrazioni comunali o da altre amministrazioni territoriali.

L'ASPAL effettua tutte le manutenzioni ordinarie delle sedi, ma anche le progettazioni inerenti alle ristrutturazioni delle nuove sedi messe a disposizione delle varie Amministrazioni, funzionali ad una fruizione ottimale degli spazi da parte di ASPAL.

Queste attività comportano la necessità della presenza in organico di professionalità che non sono totalmente attinenti alla mera erogazione dei servizi e delle politiche del lavoro, ma che risultano indispensabili per l'efficienza dell'intera struttura come tecnici edili e tecnici informatici.

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

Nel corso degli ultimi due anni, la gestione della situazione emergenziale ha messo significativamente alla prova tutte le articolazioni organizzative interne, e in particolar modo le strutture di supporto informatico e logistico che hanno dovuto intervenire con immediatezza per sopperire alle richieste della nuova organizzazione del lavoro e delle nuove indicazioni relative alla sicurezza degli operatori e degli utenti, soprattutto nei CPI.

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.

Gli uffici territoriali ASPAL (CPI) sono 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.

La presenza e l'accessibilità delle sedi ASPAL, nel corso del triennio 2022-2024, 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.

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 una 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, nel corso del 2022, 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 2022 – 2024 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.

L'ASPAL si è, quindi, trovata ad affrontare una situazione particolarmente problematica, con un'organizzazione del lavoro che ha scontato la complessità di dover gestire l'improvviso passaggio al telelavoro della totalità dell'organico, dovendo mantenere comunque l'erogazione dei servizi per il lavoro e la continuità dei progetti e delle politiche in essere. La gestione della situazione ha messo significativamente alla prova tutte le articolazioni organizzative interne, in particolar modo le strutture di supporto informatico e logistico che hanno dovuto intervenire con immediatezza per sopperire alle richieste della nuova organizzazione del lavoro e delle nuove indicazioni relative alla sicurezza degli operatori e degli utenti, soprattutto nei CPI.

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.

Si può dire, quindi, che la pandemia, pur avendo messo a dura prova tutto il modo di pensare e organizzare il lavoro, ha aperto alla struttura le opportunità per mappare ex novo i processi in essere in funzione di una loro migliore gestione attraverso le potenzialità dei sistemi informativi.

L'esperienza maturata da ASPAL nella gestione delle nuove situazioni è confluita nella redazione del nuovo Piano di potenziamento dei Centri per l'Impiego, in particolar modo per quel che



riguarda la progettualità inerente all'informatizzazione strutturale, come si vedrà nel paragrafo successivo. e dei servizi erogati.

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.

Per tutto il periodo segnato dalla pandemia, ASPAL, come tutto il Sistema Regione, ha seguito le indicazioni dell'Amministrazione centrale, attuando, soprattutto nel corso del 2022, un ritorno in presenza degli operatori funzionale ad un'erogazione dei servizi che privilegiasse il ritorno ad una relazione face to face tra operatore ed utente, soprattutto lasciando all'utente la possibilità di scelta.

Allo stato attuale, con un rientro in presenza degli operatori condizionato da problematiche di tipo logistico, la percentuale di erogazione dei servizi in remoto si attesta a circa il 30% sul totale dei servizi erogati.

Con l'attuazione del nuovo approccio previsto dal Programma GOL, la possibilità di scelta sulla modalità di ottenere i servizi di ASPAL sarà messa a sistema, stante l'importanza della fase di assessment quale preliminare analisi approfondita dell'utente in vista del suo inserimento nei vari percorsi previsti dal Piano di attuazione regionale GOL.

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 2022-2024 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 2022 - 2024 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 tutto

Il quadro degli interventi previsti nel triennio 2022 - 2024

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': l'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 2020-2022.



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 previsti:

Acquisizione di una piattaforma iperconvergente per l'adeguamento del datacenter e la conversione in ottica cloud del sistema informativo dell'agenzia sarda per le politiche attive del lavoro

L'intervento ha la finalità di acquisire: un'infrastruttura HCI (iper convergente) da distribuire geograficamente su alcuni dei siti principali dell'Agenzia, i relativi servizi di installazione, personalizzazione, migrazione degli attuali servizi applicativi, l'addestramento del personale tecnico, la gestione e la conduzione della infrastruttura, i servizi di supporto/assistenza e manutenzione hardware e software, la fornitura delle licenze software di base necessarie ad attivare le diverse funzionalità attese dalla fornitura. La nuova rete richiederà un adeguamento delle infrastrutture hardware necessarie a creare una rete unica, con le stesse tipologie di hardware dislocate in tutte le sedi, con la stessa qualità e con un unico sistema 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.

Con il *cloud* è possibile gestire riunioni audio o video sul web con qualsiasi persona interna o esterna all'Ente, organizzare webinar, eventi e presentazioni live con funzioni di messaggistica istantanea, condivisione dello schermo, registrazione e traduzione integrata in 44 lingue, con un massimo di 10.000 partecipanti.

Tale soluzione ha evidenziato la sua efficacia durante il periodo dell'emergenza sanitaria in quanto ha garantito la piena operatività del personale che ha partecipato alla sperimentazione. Si intende pertanto ampliare il servizio per tutti i dipendenti che, per la quasi totalità, continua a svolgere la propria prestazione in modalità "agile".

Acquisizione di nr. 1000 pc portatili

ASPAL, nell'ottica del lavoro agile e delle postazioni virtuali, sceglie di puntare sulla mobilità della postazione del dipendente che deve essere in grado di eseguire la propria attività in ufficio e in modalità agile con lo stesso apparecchio informatico; la dotazione del dipendente deve prevedere anche la possibilità di una connessione mobile al di fuori dell'ufficio (cellulare/modem portatile) e le cuffie.

Servizio voce/fonia

L'infrastruttura telefonica interna è basata attualmente su tecnologia VoIP in cui l'elemento qualificante è la facilità di gestione del singolo utente e la qualità del servizio; attualmente è previsto l'utilizzo fisico dell'apparecchio ma l'Agenzia si sta adeguando e si adeguerà, per il futuro



e in virtù dell'esigenza di smartworking, ad un servizio di telefonia VoIP totalmente virtualizzato ma parallelo all'attuale, con l'utilizzo di specifiche app digitaldevice (pc, tablet, mobile) erogate dalla piattaforma che consentiranno ai dipendenti di utilizzare il servizio VoIP da remoto. Tale soluzione consentirà una riduzione dei costi di acquisto e della relativa manutenzione degli apparecchi.

Lo stato dell'arte

Alla data di redazione del PIAO 2022 - 2024, ASPAL, in linea con AGiD, ha rivisto 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.

Sempre in linea con le indicazioni è in fase di individuazione un'infrastruttura che impatti il meno possibile da un punto di vista energetico, logistico e fisico: a tal proposito la seconda linea "work on cloud" si sta concretizzando nell'utilizzo massivo di Office 365 per lavorare sempre online su sistemi web sicuri, sempre raggiungibili e in grado di supportare la contemporaneità di più mani sullo stesso lavoro.

Per finalizzare queste due direzioni l'Agenzia ha scelto di dotare i dipendenti di un dispositivo portatile con connettività mobile per venire incontro a necessità di delocalizzazione, lavoro agile e connettività sempre e ovunque, che saranno distribuiti in massima parte nel corso del 2022, con la completa distribuzione a tutto il personale ASPAL prevista entro il 2023.

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 piena 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 dovrà saper coinvolgere sempre più le associazioni di categoria, le organizzazioni sindacali, i soggetti accreditati per i servizi per il lavoro, le agenzie formative, le agenzie per il lavoro, gli ITS, le Università e i centri di ricerca, gli Enti locali e il 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.

Questa attività porterà nel corso del 2022 alla definizione dei Patti territoriali per il lavoro e, nell'arco del triennio, alla messa a regime e allo sviluppo della loro attività nell'ambito del nuovo



sistema GOL, nella acquisita consapevolezza che soltanto con il lavoro comune e l'integrazione delle finalità si può davvero alimentare il benessere collettivo sotto tutte le dimensioni.

Il progetto COMPASS

Nel quadro delle attività di consolidamento delle relazioni con gli attori rilevanti del territorio si inserisce il progetto COMPASS - Coinvolgere per migliorare le politiche attive e i servizi del lavoro in Sardegna, finalizzato alla definizione partecipata di un sistema strategico di gestione degli stakeholder di ASPAL e alla ricognizione delle fonti di finanziamento per una maggiore coerenza tra i bisogni e aspettative dei beneficiari finali dell'Agenzia, gli interventi messi in campo e le opportunità di finanziamento disponibili.

L'azione richiede il coinvolgimento dei portatori di interesse e dei loro referenti individuati, oltre che dei Servizi di ASPAL direttamente coinvolti, ed è finalizzata alla reciproca conoscenza delle attività messe in campo o in programmazione tra gli attori rilevanti che, a vario titolo, si occupano di sostenere l'occupabilità in Sardegna, per evitare la sovrapposizione di iniziative e la conseguente dispersione di risorse e per facilitare la co-progettazione di azioni più efficaci e impattanti sul medio-lungo periodo.

Partendo dall'analisi del contesto normativo e organizzativo di riferimento e dal fabbisogno espresso è stato definito il Percorso di affiancamento per la Mappatura e Coinvolgimento degli stakeholder dell'Agenzia ASPAL orientato allo sviluppo di competenze e alla costruzione partecipata e alla sperimentazione di metodologie e strumenti di lavoro finalizzati alla definizione di un sistema di gestione degli stakeholder fidelizzati.

L'intervento di rafforzamento della capacità amministrativa del personale di ASPAL, che si concluderà salvo proroghe il 31/12/2022, è finanziato dall'Agenzia e realizzato con il Formez PA nell'ambito della Convenzione Quadro siglata con la Regione Autonoma della Sardegna.

Il progetto COMPASS mira a favorire nei prossimi anni 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.

Pari opportunità ed equilibrio di genere per ASPAL

Nel paragrafo di questa sezione l'ASPAL esplicita le azioni che prevede di realizzare in materia di benessere organizzativo, pari opportunità, inclusione, parità di genere, prevenzione e contrasto alle discriminazioni.

Partendo da un excursus sul Piano triennale delle azioni positive 2020-2022² approvato con Determinazione del Direttore Generale (n. 2627 del 15.10.2019), l'ASPAL ha inteso ricavare delle azioni progettuali abbinata ad un dettagliato Cronoprogramma con la finalità di 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.

² L'art. 48, comma uno, del D. Lgs. 11.04.2006 n.198, successivamente modificato dal D. Lgs. 25.01.2010 n.5, prevede l'obbligo, per le pubbliche amministrazioni, di predisporre "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 uomini e donne".



Le iniziative sono pianificate altresì tenendo conto delle proposte formulate dal CUG (Comitato Unico di Garanzia) dell'Assessorato degli affari generali, personale e riforma della Regione³.

Area benessere organizzativo, salute e sicurezza.

Il progetto “Ben-Essere in ASPAL”

L'ASPAL, attraverso il progetto “Ben-Essere in ASPAL”, in collaborazione con l'Università di Cagliari, ha effettuato a fine 2021 una ricerca sul clima organizzativo per poter individuare gli ambiti prioritari degli interventi sul benessere organizzativo che sono stati programmati per il 2022 e che proseguiranno nel corso del triennio. La ricerca ha fatto emergere 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 questo ambito ASPAL intende prevedere interventi significativi sulle infrastrutture per adeguare lo spazio fisico, dei CPI⁴, ma anche della sede centrale, all'aumento quantitativo del personale.

Lo spazio dovrà essere:

- progettato e pensato per l'erogazione dei servizi, nella loro specificità e per il numero di operatori assegnati alla sede;
- adeguatamente supportato da strumentazione idonea ai nuovi metodi di lavoro;
- associato alla fornitura ai dipendenti di strumentazione aziendale a supporto del lavoro agile/telelavoro.

2 Miglioramento della comunicazione interna

In questo ambito ASPAL intende definire un nuovo modello di comunicazione interna, in modo particolare fra le strutture centrali e quelle territoriali che possa agevolare il passaggio corretto delle informazioni tra centro e territorio e viceversa, affinché il personale non percepisca uno scollamento tra sedi centrali e sedi territoriali (CPI), soprattutto in merito alla circolazione delle informazioni.

3 Valorizzazione delle persone e delle competenze

In questo ambito ASPAL intende ridisegnare, in un'ottica di pianificazione, il percorso delle carriere sia orizzontali sia verticali, che si basi su criteri e regole oggettivi, affinché il dipendente non abbia solo una qualifica generica, ma sviluppi un forte senso di appartenenza verso l'ente percependo una valorizzazione della sua collocazione in ASPAL non solo nel presente, ma anche nel futuro.

Per valorizzare questi percorsi di carriera ASPAL intende prevedere un disegno delle carriere verticali e orizzontali da condividere anche con le OOSS. Alcuni degli interventi che si intendono attuare possono configurarsi nell'adozione di un regolamento interno sui percorsi di carriera; nella

³ istituito dalla Regione Autonoma della Sardegna in adempimento di quanto previsto dall'articolo 21 della Legge 4 novembre 2010 n. 183, intervenuto a modifica dell'articolo 57 del D. Lgs. 165 del 30 marzo 2001 e della Direttiva del Ministro della Pubblica Amministrazione e l'Innovazione e del Ministro per le pari opportunità del 4.3.2011. L'atto formale di costituzione è la Determinazione n. 15935/441 del 27 giugno 2012 a firma del Direttore Generale dell'organizzazione e del personale dell'Assessorato degli Affari Generali, Personale e Riforma della Regione.

⁴ CPI – Centri per l'impiego.



creazione di un albo di formatori interni ad ASPAL per ampliare l'utilizzo delle competenze interne nell'ambito della formazione; nella creazione di team e di gruppi di lavoro con le differenti competenze necessarie, in linea con il nuovo modello organizzativo in via di definizione.

4 Definizione di ruoli, compiti e funzioni interni

In questo ambito ASPAL intende attuare una definizione maggiore dei profili coerente con il nuovo modello organizzativo in via di definizione e, conseguentemente, dei ruoli e delle funzioni che vi possono corrispondere. Gli interventi necessari per attuare questa strategia possono essere individuati nei seguenti item:

- la definizione dei job profile ASPAL, in modo particolare di quelli degli operatori che erogano i servizi per il lavoro nei CPI;
- la definizione del job *profile* del coordinatore del CPI, con conseguente ridefinizione del ruolo e della funzione, in linea con il nuovo modello organizzativo e con una attribuzione di maggiore autonomia funzionale e amministrativa;
- la definizione di percorsi formativi "executive" specifici per la creazione delle figure individuate secondo i job *profile* definiti, in convenzione con Università e Enti di formazione di eccellenza nazionale con particolari esperienze e competenze nelle materie proprie della *mission* di ASPAL.

Di seguito le misure operative d'intervento derivanti dall'attuazione dei punti precedenti e giudicate realizzabili nel corso del 2022 e perfezionabili nel triennio:

- Catalogo delle competenze dei dipendenti dell'ASPAL sarà prevista la metodologia di rilevazione e l'individuazione di almeno 10 competenze;
- Appraisal (auto valutazione) e assessment (valutazione) delle competenze del personale;
- Analisi dello skill gap (carezza formativa) individuale;
- Progettazione intervento di *upskilling* dei dipendenti;
- ASPAL Accademy;
- Sportello di ascolto/counselling;
- Coaching per le figure apicali.;
- interventi di welfare aziendale.

Il percorso "ASPAL On boarding"

L'ASPAL attraverso il progetto *onboarding* ha posto l'accento sulla necessità di gestire nel modo più funzionale e possibile l'inserimento dei nuovi assunti, data la crescita esponenziale di ASPAL negli ultimi due anni. L'*onboarding*, infatti, è considerato, nel contesto della gestione delle risorse umane, come un processo strategico di orientamento finalizzato ad accompagnare e favorire l'inserimento dei nuovi assunti supportandoli nella comprensione della storia, della cultura aziendale e delle dinamiche organizzative della struttura in cui si stanno inserendo e accompagnandoli alla piena autonomia funzionale attraverso percorsi mirati di formazione e affiancamento.



ASPAL ha creato un percorso autonomo ed originale per supportare l'effettivo inserimento dei nuovi dipendenti che è stato sperimentato con le nuove assunzioni effettuate nell'ultimo biennio (circa 200 persone). Il percorso, una volta validato il format, potrà essere replicato per le future nuove assunzioni.

Il progetto si divide in differenti step:

- A) *Una fase preparatoria* con una prima fase di ricognizione attraverso la somministrazione di una check list della situazione amministrativa dei nuovi assunti, in cui poi i diversi servizi hanno stilato le attività necessarie all'inserimento, ad esempio: utenze, abilitazione profilo, account, corsi, licenze, informazioni ecc.
- B) *La Fase di benvenuto* che ha previsto due incontri. Il primo incontro è stato incentrato sulla presentazione di ASPAL ai nuovi dipendenti. Svolto su piattaforma digitale, ha coinvolto, oltre ai destinatari, la Direttrice Generale, Dirigenti di Servizio, Coordinatori dei CPI e dei settori di sede centrale. Il secondo incontro, sempre da remoto, ha interessato principalmente le problematiche che un nuovo assunto deve affrontare dal punto di vista della gestione del contratto di lavoro tra cui, ad esempio, la spiegazione dei principali istituti contrattuali e il codice di comportamento.
- C) *La Fase di formazione e affiancamento*. In questa fase, a latere del vero e proprio inserimento lavorativo, che ogni Servizio ha attuato secondo i processi e le funzioni individuati per i neo assunti, è stata organizzata una serie di seminari tecnici sia su temi inerenti all'utilizzo di strumenti di lavoro in uso sia su argomenti più generali afferenti alla *mission* aziendale e, in particolar modo, ad approcci e metodologie che ASPAL ritiene funzionali per allineare i neo assunti alle proprie politiche aziendali di erogazione di servizi per il lavoro.

Gli interventi sulla salute e la sicurezza dei luoghi di lavoro

Per ASPAL gli interventi funzionali a migliorare la sicurezza dei luoghi di lavoro e a salvaguardare la salute dei dipendenti risultano strategici e sono in tal senso fondamentali nell'ambito delle attività previste dal Piano di potenziamento dei CPI (di seguito Piano).

Attraverso la realizzazione del Piano, infatti, l'Agenzia potenzia le proprie strutture logistiche per migliorare l'accessibilità delle strutture ASPAL. È lo stesso d.lgs. n. 81/2008 che prevede altresì che i luoghi di lavoro siano strutturati tenendo conto che a tutti i lavoratori e in particolare a quelli disabili, sia assicurata accessibilità, il superamento delle barriere architettoniche, l'utilizzo di ausili e l'assistenza in caso di evacuazione, nonché la possibilità di ragionevoli revisioni dell'organizzazione del lavoro.

Tutte le attività, per il 2022, sono finalizzate all'aggiornamento delle Linee guida operative sulle barriere architettoniche e alla programmazione e realizzazione dei primi interventi in merito, 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.

Nel corso del triennio ASPAL, grazie alle risorse messe a disposizione dal Piano, attuerà il completamento dei sopralluoghi, l'aggiornamento delle Linee Guida, la redazione di proposte progettuali, la realizzazione degli interventi di abbattimento delle barriere architettoniche e la messa in sicurezza di tutte le sedi.



Inoltre, grazie alla sinergia con gli Assessorati regionali del Lavoro e degli Enti Locali, una cospicua fascia delle attività sarà concentrata all'adeguamento edile ed impiantistico funzionali alla destinazione di alcuni vani del CPLF⁵ e all'operatività dello sportello Sp.R.Int, (attività meglio descritte nelle sezioni 2.1 e 2.2 del presente PIAO).

In questi ambiti, infine, proseguirà nel corso del triennio 2022-2024 l'obiettivo del progressivo aggiornamento di tutti i documenti di valutazione dei rischi (DVR) al fine di tenere conto di tutte le suddette variabili di rischio. Nel corso del triennio 2022-2024 le summenzionate variabili saranno inoltre individuate e condivise, anche attraverso la progettata rete dei referenti per il benessere organizzativo, in sinergia con i compiti e le responsabilità del Responsabile per la Prevenzione e la protezione e nel rispetto del Regolamento interno⁶

Area pari opportunità, parità di genere, prevenzione e contrasto alle discriminazioni

Al fine di conseguire l'obiettivo delle "pari opportunità" è necessario procedere ad una gestione diversificata delle risorse umane che sia in grado di creare un ambiente lavorativo inclusivo, in grado di favorire l'espressione del potenziale individuale e di utilizzarlo come leva strategica per il raggiungimento degli obiettivi organizzativi.

Si parla oggi di "diversity management" e questo campo abbraccia alcuni temi ormai diventati cruciali per le organizzazioni, 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.

In questo ambito 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.

Tali azioni sono volte, tra l'altro, alla creazione di pari condizioni nelle diverse fasi dell'accesso, dell'avanzamento di carriera e nella formazione professionale attraverso l'individuazione:

- di misure volte alla sensibilizzazione e valorizzazione della cura di genere e alle politiche di conciliazione vita lavoro, quali la creazione di spazi dedicati alla cura, all'allattamento ed intrattenimento dei bambini, fruibili sia dai dipendenti che dagli utenti dell'agenzia e la possibilità di riservare, laddove venga rilasciata apposita concessione, dei posti auto alle donne in stato di gravidanza in prossimità della sede lavorativa;
- di misure volte a facilitare il ruolo delle donne nel mondo del lavoro attraverso la concessione ai dipendenti di orari particolari e riduzioni orarie che consentano loro di conciliare le attività lavorative con quelle di cura;
- di misure volte a rilevare, contrastare ed eliminare ogni forma di violenza o molestia fisica o psichica che coinvolga dipendenti dell'Agenzia, riconoscendo agli stessi la possibilità di poter segnalare qualsiasi fenomeno intimidatorio o molesto in genere, attraverso

⁵ CPLF (centri polifunzionali lavoro e formazione) afferenti al Servizio Attività Territoriali.

⁶ Regolamento ruoli e responsabilità per la gestione della salute e sicurezza del lavoro.



l'istituzione di un punto di ascolto, garantendo la massima riservatezza ed il rispetto della normativa vigente in materia.

Le azioni progettuali possono essere suddivise per aree d'intervento:

Area delle risorse umane

Obiettivi:

Definire la situazione delle risorse umane all'interno dell'organizzazione e promuovere lo sviluppo e la valorizzazione delle stesse.

Azioni

1. Realizzazione di un'indagine statistica sulla composizione del personale con particolare attenzione alla situazione lavorativa nell'Agenzia e ad eventuali squilibri di genere.
2. Pubblicazione dei dati raccolti finalizzata a promuovere la trasparenza ed accessibilità alle informazioni.

Area della comunicazione

Obiettivi:

Promuovere e diffondere le informazioni e le buone prassi riguardanti le pari opportunità, la lotta contro le discriminazioni, la conciliazione dei tempi di vita e lavoro, la valorizzazione del benessere lavorativo.

Azioni

3. Aggiornamento delle pagine del sito dell'Agenzia Sarda per le Politiche Attive del Lavoro dedicate alle tematiche delle pari opportunità, della lotta contro le discriminazioni, della conciliazione dei tempi di vita e lavoro e di valorizzazione del benessere lavorativo.
4. Aggiornare le sezioni intranet dedicate alle informazioni in materia di pari opportunità, lotta contro le discriminazioni, conciliazione dei tempi di vita e lavoro e valorizzazione del benessere lavorativo.

Area della formazione

Obiettivi:

- Sostenere il cambiamento culturale ed organizzativo dell'Ente.
- Sostenere le politiche di pari opportunità e lotta alle discriminazioni, la conciliazione dei tempi di vita e lavoro, promuovere la cultura del benessere lavorativo.

Azioni

5. Organizzazione di seminari di formazione rivolti ai dirigenti e ai dipendenti in materia di pari opportunità, lotta contro le discriminazioni, conciliazione dei tempi di vita e lavoro, valorizzazione del benessere lavorativo e diversity management.
6. Realizzazione di percorsi formativi finalizzati ad accrescere la consapevolezza del valore della salute e della sicurezza sul lavoro.

Area della conciliazione tra tempi di vita e di lavoro



Obiettivi:

- Favorire l'equilibrio e la conciliazione tra responsabilità familiari e professionali, anche mediante una diversa organizzazione del lavoro, delle condizioni e dei tempi di vita.
- Promuovere pari opportunità fra uomini e donne in condizioni di svantaggio al fine di trovare una soluzione che permetta di poter meglio conciliare la vita professionale con la vita familiare, superando eventuali problematiche legate alla genitorialità, al carico di cura familiare, allo sviluppo personale.
- Supportare e tutelare il personale nella rilevazione, contrasto ed eliminazione di ogni forma di molestia o violenza fisica e psichica.

Azioni

7. Programmare incontri periodici tra dirigenti volti ad uniformare le modalità di applicazione dei diversi strumenti in materia di pari opportunità e conciliazione (orari di lavoro, straordinario, trasferte etc.).

8. Creare spazi dedicati alla cura e all'allattamento dei bambini, adeguatamente attrezzati e dotati di mobilio utile all'intrattenimento degli stessi.

9. Rendere disponibili, ove venga rilasciata la relativa concessione, posti auto riservati alle donne in stato di gravidanza.

10. Sensibilizzare i dipendenti sulla possibilità di denunciare eventuali ritorsioni, molestie o violenze, subite sul luogo di lavoro, attraverso punti d'ascolto, garantendo la massima riservatezza sulle informazioni acquisite.

Il progetto “LEP J in ASPAL”

Da una ricognizione del 2020 emerse che il LEP J⁷ non era tra i servizi erogati dall'Agenzia nei CPI: questa constatazione, coniugata con le conseguenze derivate sull'organizzazione del lavoro dall'emergenza pandemica, ha messo in rilievo la necessità di affrontare sistematicamente gli aspetti connessi alla conciliazione tra i tempi della vita e quelli del lavoro, anche in una prospettiva di erogazione di un servizio per il lavoro dedicato.

ASPAL, attraverso il progetto LEP J, 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 operatori che consentiranno ai Centri per l'Impiego, a partire dal mese di luglio 2022, 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

⁷ 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.



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.

Il Referente sarà 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.

Un servizio multilivello (dall'informazione alla certificazione Family audit) che è entrato strutturalmente nell'attuazione regionale del PAR GOL, come servizio disponibile per tutti i beneficiari e inserito come servizio specialistico nel percorso 4, dedicato ai soggetti più fragili e, per questo, più sensibili ai temi dell'equilibrio tra la dimensione di vita e quella del lavoro.

Tutti i servizi dei CPI saranno un input per intercettare i bisogni del cittadino e dell'impresa e il nuovo servizio potrà offrire una consulenza sul sistema di Welfare territoriale e sugli strumenti di conciliazione, specializzata sulle skills di cura e genitorialità come opportunità occupazionali.

Tutte le attività di ASPAL in questo ambito saranno mirate anche al coinvolgimento di diversi partner istituzionali, con l'intento, nel tempo, della creazione di una vera e propria rete territoriale per le politiche di conciliazione.



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*⁸, *compliance*⁹ 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 alla creazione di un "sistema professionale" che individui 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"¹⁰.

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

⁸ 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).

⁹ 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*

¹⁰ 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»



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 2022

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	2021	23,6	2024	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	2021	26,7	2024	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	2021	23,9	2024	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	2021	17,6	2024	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.

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 pubblico¹¹.

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.

Di seguito la descrizione degli Obiettivi Direzionali su cui verrà misurata la performance organizzativa dell'Agenzia per l'annualità 2022. I codici riportati sono quelli identificativi della correlazione con la Missione e il Programma di Bilancio¹².

¹¹ 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)

¹² 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

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

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.*¹³

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 accusabilità 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 in fase di avvio, per le attività in capo ad ASPAL, da un lato di una forte definizione di standard di processi e procedure e dall'altro di una costante attività di monitoraggio delle attività e dei risultati raggiunti.

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.

¹³ 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 2022 – 15.01.01.01

Definire, in stretto contatto con la Direzione Generale dell'Assessorato del Lavoro, i servizi e le politiche da erogare nell'ambito dei percorsi previsti dal programma GOL da parte delle strutture territoriali, secondo le direttive licenziate dai tavoli tecnici nazionali.

Descrizione

Nell'ambito dell'attuazione del Programma GOL, l'ASPAL intende pianificare, per quanto di competenza, i servizi da erogare all'interno dei percorsi definiti dal Programma. L'identificazione delle singole misure e delle politiche andrà definita all'interno del PAR Sardegna e prevede la preventiva valutazione del contesto regionale e delle caratteristiche dei diversi target previsti.

Risultati attesi dell'attività

Gli utenti eleggibili al Programma GOL sono beneficiari di servizi e politiche esigibili.

Servizio Coordinamento dei servizi territoriali e Governance

Responsabile Direttore di Servizio

Data inizio pianificata 01/02/2022

Data fine pianificata 30/06/2022

Valutazione SI

Peso 25%

Indicatori di misurazione

TITOLO	REGOLA DI CALCOLO	FORMULA	BASELINE DI RIFERIMENTO	TARGET	Fonte
Approvazione da parte di Anpal	On/off	Parere di coerenza rilasciato da Anpal	0	on	ASPAL/Urbi
Approvazione da parte della Deliberazione della Giunta	On/off	DGR di approvazione del Par	0	on	Sito della Regione

Codice PIAO 2022 – 15.01.01.02

Prendere in carico gli utenti eleggibili al programma sottoscrivendo il patto di servizio

Descrizione

Programmare la presa in carico del Programma GOL identificando i criteri di priorità, le modalità di convocazione e di gestione dell'utenza nei Cpi.

Approvare le linee guida per la trattazione degli utenti.

Risultati attesi dell'attività

Gli operatori del CPI convocano correttamente gli utenti secondo le modalità stabilite dal servizio e definite all'interno delle Linee guida per l'identificazione del target dei beneficiari



Servizio Coordinamento dei servizi territoriali e Governance

Responsabile Direttore di Servizio

Data inizio pianificata 01/05/2022

Data fine pianificata 31/12/2022

Valutazione SI

Peso 15%

Indicatori di misurazione

TITOLO	REGOLA DI CALCOLO	FORMULA	BASELINE DI RIFERIMENTO	TARGET	FONTE
Tasso di inserimento nel programma	% in crescita	Nr patti sottoscritti su Nr utenti da prendere in carico da obiettivo annuale (11.190)	0	100%	SIL Sardegna

Codice PIAO 2022 – 15.01.01.03

Adeguare le competenze degli operatori all'attuazione del Programma GOL

Descrizione

Rafforzare le competenze professionali degli operatori dei CPI al fine di garantire i livelli essenziali delle prestazioni secondo standard di servizio definiti nell'ambito dell'attuazione del PAR GOL attraverso la progettazione ed erogazione di moduli formativi specifici per i singoli Lep.

Risultati attesi dell'attività

Il personale è formato e aggiornato sui servizi e le misure erogate nell'ambito dei percorsi del PAR GOL

Servizio Coordinamento dei servizi territoriali e Governance

Responsabile Direttore di Servizio

Data inizio pianificata 01/03/2022

Data fine pianificata 31/12/2022

Valutazione SI

Peso 10%

Indicatori di misurazione

TITOLO	REGOLA DI CALCOLO	FORMULA	BASELINE DI RIFERIMENTO	TARGET	FONTE
Tasso di formazione del personale	% in crescita	Nr operatori che concludono il percorso su Nr operatori inseriti nei percorsi	80%	90%	Monitoraggio AnpalServizi
Corsi formazione Lep GOL avviati	Volume in crescita	Nr corsi sui Lep GOL avviati	1	2	Monitoraggio AnpalServizi



Codice PIAO 2022 – 15.01.01.04

Definire gli standard delle procedure di erogazione di Lep J

Descrizione obiettivo

A conclusione della formazione dei referenti ASPAL avviato lo scorso anno, dal mese di luglio in concomitanza con l'avvio delle attività del Par Sardegna, verrà attivato in via sperimentale il servizio Lep J secondo gli standard e le procedure definiti in ASPAL

Risultati attesi dell'attività

Il personale formato è in grado di erogare il servizio in via sperimentale come inserito nell'ambito dei percorsi del PAR GOL

Servizio Coordinamento dei servizi territoriali e Governance

Responsabile Direttore di Servizio

Data inizio pianificata 01/07/2022

Data fine pianificata 31/12/2022

Valutazione SI

Peso 10%

Indicatori di misurazione

TITOLO	REGOLA DI CALCOLO	FORMULA	BASELINE DI RIFERIMENTO	TARGET	FONTE
Tasso di partecipazione attività formative	% in crescita	Nr. Dipendenti Cpi formati su Nr. Dipendenti Cpi avviati a formazione	80%	90%	Ente di formazione
Nr. servizi erogati	Volume in crescita	Nr. Servizi erogati	0	300	SIL Sardegna

AMBITO D'INTERVENTO

SVILUPPARE LE RETI TERRITORIALI

OBIETTIVI GESTIONALI OPERATIVI

Codice PIAO 2022 – 15.01.01.05

Realizzare azioni finalizzate all'attivazione e regolamentazione delle Equipe Multidisciplinari per la presa in carico dei beneficiari del Percorso 4 del PAR GOL.

Descrizione

ASPAL si propone di favorire e sostenere la complementarità, l'integrazione e l'organicità di opportunità, che costituiranno le leve per consentire un accesso universale alle politiche attive. Infatti, per quei cittadini presi in carico dai CPI, nell'ambito del progetto GOL, per i quali emerge dall'assessment la presenza di bisogni complessi e la necessità di attivazione del percorso 4. si prevede l'attivazione della rete dei servizi territoriali.

Si tratta di attivare le azioni propedeutiche alla definizione di procedure e di protocolli di presa in carico, modalità e modelli di collaborazione finalizzati alla gestione degli utenti in maniera condivisa.



Risultati attesi dell'attività

Consolidamento della rete integrata dei servizi del lavoro, sociali, sociosanitari e della giustizia.
Presenza in carico integrata dei beneficiari del PAR GOL ricadenti nel percorso 4

Servizio Politiche a favore di soggetti a rischio di esclusione

Responsabile Direttore di Servizio

Data inizio pianificata 01/07/2022

Data fine pianificata 31/12/2022

Valutazione SI

Peso 50%

Indicatori di misurazione

TITOLO	REGOLA DI CALCOLO	FORMULA	BASELINE DI RIFERIMENTO	TARGET	FONTI
Realizzazione di 3 focus group	ON/OFF	Report finale del focus group/convocazione focus group	0	ON	P.A.R. GOL, DM 43/2022 Linee guida operative interne/ASPAL URBI

AMBITO D'INTERVENTO

MONITORARE LE ATTIVITÀ ANCHE IN RELAZIONE AL CONTESTO INDIVIDUATO

OBIETTIVI GESTIONALI OPERATIVI

Codice PIAO 2022 – 15.01.01.06

Contribuire al sistema di progettazione del sistema di monitoraggio del PAR GOL a partire dalla costruzione della base dati del bacino potenziale degli utenti del Target GOL

Descrizione

Partecipazione ai tavoli tecnici in cui si definiscono le varie fasi di costruzione del sistema di monitoraggio del PAR GOL. Analisi delle informazioni presenti sul SIL Sardegna al fine di determinare un numero di variabili sufficienti per la strutturazione della Base Dati.

Risultati attesi dell'attività

Proposta di una Base dati dinamica che permetta il monitoraggio del bacino potenziale del Target GOL.

Direzione Generale – Osservatorio del mercato del lavoro

Responsabile Direttore Generale

Data inizio pianificata 01/06/2022

Data fine pianificata 31/12/2022

Valutazione SI

Peso 10%

Indicatori di misurazione

TITOLO	REGOLA DI CALCOLO	FORMULA	BASELINE DI RIFERIMENTO	TARGET	FONTI
Costruzione DB target GOL	ON/OFF	Nota di trasmissione	0	ON	SIL Sardegna



**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

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

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 2022 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 2022 – 01.15.02.01

Realizzare un'analisi preliminare a supporto della progettazione di un sistema di rilevazione dei fabbisogni occupazionali e formativi delle imprese

Descrizione

L'analisi preliminare indicata si può ripartire in tre distinte azioni:

Studio del concetto di "fabbisogno formativo" volto alla determinazione delle sue dimensioni al fine di predisporre una operativizzazione dello stesso.

Ricognizione delle informazioni raccolte dalle parti sociali: lato offerta formativa: Università, ITS, formazione professionale; lato datoriale: associazioni di categoria, ecc.

Analisi a supporto della definizione di un modello regionale di rilevazione del fabbisogno professionale e di competenze delle imprese.

Risultati attesi dell'attività

Un elenco di "basi dati", presumibilmente non strutturate, per censire l'esistente e avere una base di partenza per una sistematizzazione delle informazioni sul fabbisogno formativo ed occupazionale delle imprese. Articolo che esplicita i risultati relativi allo studio del concetto di "fabbisogno formativo". Documento contenente un'analisi a supporto della definizione di un modello regionale di rilevazione del fabbisogno professionale e di competenze delle imprese.

Direzione Generale – Osservatorio del mercato del lavoro

Responsabile Direttore Generale

Data inizio pianificata 01/07/2022

Data fine pianificata 31/12/2022

Valutazione SI

Peso 10%

Indicatori di misurazione

TITOLO	REGOLA DI CALCOLO	FORMULA	BASELINE DI RIFERIMENTO	TARGET	Fonte
Presentazione Analisi preliminare del modello	ON/OFF	Nota di trasmissione	0	ON	Excelsior/ Unioncamere/ Universita'/ ITS/SIL



Codice PIAO 2022 – 01.15.02.02

Predisporre gli interventi dell'OML in occasione degli eventi territoriali: "Rete Lavoro Sardegna: sfide e prospettive di sviluppo per le politiche attive del lavoro sui territori".

Descrizione

Raccolta delle informazioni sul contesto territoriale di riferimento dei singoli interventi, analisi ed elaborazione dei dati e delle dashboard e restituzione in occasione degli eventi territoriali: "Rete Lavoro Sardegna: sfide e prospettive di sviluppo per le politiche attive del lavoro sui territori".

Risultati attesi dell'attività

Base dati di fonte SIL, Istat, Ministero dell'Economia e Finanza, Parixweb, Excelsior e altre fonti pubbliche disponibili utili a proporre una prima analisi del contesto territoriale e definirne il fabbisogno occupazionale.

Intervista semi strutturata ai coordinatori dei CPI coinvolti negli eventi per completare il quadro delle informazioni disponibili.

Dashboard su tableau che consentono la fruizione dei dati raccolti e sistematizzati al fine della definizione dei fabbisogni occupazionali dei territori in cui si terranno gli eventi.

Direzione Generale – Osservatorio del mercato del lavoro

Responsabile Direttore Generale

Data inizio pianificata 01/06/2022

Data fine pianificata 31/12/2022

Valutazione SI

Peso 15%

Indicatori di misurazione

TITOLO	REGOLA DI CALCOLO	FORMULA	BASELINE DI RIFERIMENTO	TARGET	FONTE
Restituzione elaborazione dati agli eventi territoriali	ON/OFF	Nota di trasmissione	0	ON	ISTAT /Ministero dell'Economia e delle Finanze/SIL

Codice PIAO 2022 – 01.15.02.03

Attuare una ricognizione preliminare per lo sviluppo di un Osservatorio diffuso sul territorio

Descrizione

Attuare una ricognizione preliminare degli strumenti e delle risorse necessarie per lo sviluppo di un Osservatorio diffuso sul territorio.

Risultati attesi dell'attività

Time line delle attività per lo sviluppo di un piano strategico dell'Osservatorio diffuso sul territorio

Direzione Generale – Osservatorio del mercato del lavoro

Responsabile Direttore Generale

Data inizio pianificata 01/06/2022

Data fine pianificata 31/12/2022

Valutazione NO

Peso 0%



Indicatori di misurazione

TITOLO	REGOLA DI CALCOLO	FORMULA	BASELINE DI RIFERIMENTO	TARGET	FONTE
Presentazione ricognizione preliminare	ON/OFF	Nota di trasmissione	0	ON	ASPAL

Codice PIAO 2022 – 01.15.02.04

Realizzare un progetto sperimentale Accademia del buon gusto

Descrizione

Con DGR N14/12 del 29/04/22 l'Assessorato al Lavoro ha affidato all'ASPAL la realizzazione di un progetto sperimentale denominato ACCADEMIA DEL BUON GUSTO, quale politica di inclusione rivolta in particolare ai giovani e allo sviluppo di centri periferici e territori disagiati. Il progetto prevede la realizzazione di percorsi formativi ed eventi di confronto e partecipazione e dovrà essere indirizzato alla promozione del valore del cibo, alla valorizzazione dei prodotti locali e del territorio in un'ottica di potenziamento e consolidamento delle attività.

Risultati attesi dell'attività

In questa prima fase il Servizio incaricato si occuperà di studiare e predisporre la procedura ad evidenza pubblica volta all'individuazione della miglior proposta progettuale per la realizzazione dell'intervento, individuando uno schema progettuale tipo e i criteri di valutazione.

Servizio Progetti su base regionale e comunitaria

Responsabile Direttore di Servizio

Data inizio pianificata 15/06/2022

Data fine pianificata 31/12/2022

Valutazione SI

Peso 25%

Indicatori di misurazione

TITOLO	REGOLA DI CALCOLO	FORMULA	BASELINE DI RIFERIMENTO	TARGET	FONTE
Approvazione Avviso	ON/OFF	Determinazione approvazione	0	ON	ASPAL URBI

Codice PIAO 2022 – 01.15.02.05

Realizzare un evento dedicato al distretto formativo della nautica

Descrizione

Il progetto strategico transfrontaliero MARE ha come obiettivo prioritario di contribuire al rafforzamento del mercato del lavoro transfrontaliero attraverso la realizzazione di servizi congiunti di sostegno all'incontro tra offerta e domanda di lavoro e la costruzione di una rete dei soggetti responsabili dei servizi per l'impiego e degli attori interessati all'incontro domanda-offerta (camere di commercio, parti sociali, lavoratori e lavoratrici) nell'area del programma.



A questo fine si prevede di realizzare l'evento conclusivo regionale del progetto MA.R.E. che sarà configurato come un evento pubblico dedicato al distretto formativo della nautica, uno dei comparti più resilienti e con un trend di crescita costante anche nel periodo post-pandemia.

L'evento finale di progetto, dal titolo "Programmare la formazione per lo sviluppo e l'occupazione: verso il distretto di eccellenza della nautica in Sardegna", ospiterà un confronto fra i poli formativi della nautica nazionali ed europei e avrà un taglio internazionale attraverso il coinvolgimento delle migliori pratiche del settore e dei partner progettuali, italiani ed europei.

Risultati attesi dell'attività

Realizzazione di un evento pubblico con la partecipazione dei distratti nautici nazionali ed europei, confronto e coinvolgimento dei principali stakeholders di riferimento, realizzazione di uno studio per la fattibilità del distretto formativo della nautica in Sardegna.

Illustrazione dei modelli di distretto, delle soluzioni di governance del sistema formativo di settore, presa di contatto con partner nazionali ed europei, mappatura e verifica delle possibilità di coinvolgimento degli stakeholder locali, nazionali ed europei nella costituzione del distretto e di future attività progettuali.

Servizio Progetti su base regionale e comunitaria

Responsabile Direttore di Servizio

Data inizio pianificata 01/04/2022

Data fine pianificata 31/12/2022

Valutazione SI

Peso 25%

Indicatori di misurazione

TITOLO	REGOLA DI CALCOLO	FORMULA	BASELINE DI RIFERIMENTO	TARGET	Fonte
Accordo con ente/istituzione scientifica pubblica per la realizzazione dello studio di fattibilità	ON/OFF	Determina approvazione accordo	0	ON	ASPAL/URBI
Report evento	ON/OFF	Invio report alla Direzione Generale	0	ON	ASPAL/URBI

Codice PIAO 2022 – 01.15.02.06

Realizzare l'evento Job Meeting della Mobilità Transnazionale e rafforzare le politiche per la mobilità erogate dall'ASPAL

Descrizione

Il presente OGO mira a migliorare l'accessibilità e la qualità dei servizi per la mobilità per fini di formazione e lavoro offerti dall'ASPAL, attraverso la realizzazione di un evento di disseminazione di livello internazionale, la valorizzazione delle reti locali e lo sviluppo di nuovi partenariati progettuali.

Nell'ambito delle attività previste si intende inoltre completare l'attuazione del Piano di lavoro per il servizio di rafforzamento dell'informazione e dell'orientamento del target giovanile alla mobilità transnazionale nell'ambito del progetto "Azioni integrate per la mobilità transnazionale". Azione 8.7.2 PO FSE 2014/2020.

Risultati attesi dell'attività



- Pianificazione di un evento di due giorni, rivolto ai giovani, durante i quali si svolgeranno attività seminari dedicate alle opportunità e agli strumenti forniti dai programmi Europei e ad attività di orientamento (febbraio 2023);
- Collaborazione alla realizzazione dell'Employers day promosso dall' Ufficio di Coordinamento nazionale EURES (ottobre 2022);
- Costruzione di partenariati internazionali attraverso con il coinvolgimento della "Rete delle reti UE", della quale ASPAL è partner, per la realizzazione di scambi di buone prassi per il rafforzamento delle competenze degli operatori dei CPI;
- Completamento attività piano di rafforzamento rete per la mobilità.

Servizio Progetti su base regionale e comunitaria

Responsabile Direttore di Servizio

Data inizio pianificata 01/04/2022

Data fine pianificata 31/12/2022

Valutazione SI

Peso 25%

Indicatori di misurazione

TITOLO	REGOLA DI CALCOLO	FORMULA	BASELINE DI RIFERIMENTO	TARGET	FONTE
Realizzazione evento JMMT	ON/OFF	Invio accordo di partenariato per la stipula	0	ON	ASPAL/URBI

Codice PIAO 2022 – 01.15.02.07

Avviare la fase Treatment dell'Avviso Talent Up 2021 – Programma Entrepreneurship & Back

Descrizione

In continuità con l'OGO del Servizio per l'anno 2021 "Sviluppo seconda edizione Talent Up", si intendono attuare tutte le attività legate alla realizzazione della fase di formazione in Sardegna (c.d. fase Pre-Treatment) e all'avvio della fase di formazione all'estero (c.d. fase Treatment), in raccordo l'aggiudicatario del servizio di progettazione ed esecuzione delle attività individuato con determinazione n. 1147/ASPAL del 10/05/2022.

Di concerto, si intende anche portare a buon fine le attività relative alla selezione dei partecipanti e propedeutiche all'erogazione dei voucher.

Risultati attesi dell'attività

- Realizzazione attività connesse alla fase Pre- Treatment (giugno 2022)
- Attività di selezione dei partecipanti alla fase Treatment (luglio 2022)
- Evento di kick off e consegna del piano operativo da parte del fornitore (entro settembre 2022)
- Attività propedeutiche all'avvio della fase Treatment es. invio e sottoscrizione note di concessione e accordi; ricezione e verifica della documentazione richiesta ai partecipanti; erogazione del voucher ove richiesta l'anticipazione; supervisione pratiche di visto; coordinamento con aggiudicatario del servizio di supporto – vd. supra (entro ottobre 2022)
- Partenza dei partecipanti e avvio della formazione (entro dicembre 2022)

Servizio Progetti su base regionale e comunitaria



Responsabile Direttore di Servizio
Data inizio pianificata 01/01/2022
Valutazione SI

Data fine pianificata 31/12/2022
Peso 25%

Indicatori di misurazione

TITOLO	REGOLA DI CALCOLO	FORMULA	BASELINE DI RIFERIMENTO	TARGET	FONTE
Pubblicazione graduatoria ammessi alla fase <i>Treatment</i>	ON/OFF	Determina approvazione graduatoria	0	ON	ASPAL/URBI
Consegna e validazione piano operativo fase <i>Treatment</i>	ON/OFF	Nota validazione	0	ON	ASPAL/URBI
Invio note di concessione e accordo ai partecipanti	ON/OFF	Invio note di concessione	0	ON	ASPAL/URBI
Report avvio attività formazione	ON/OFF	Invio report alla DG	0	ON	ASPAL/URBI

Codice PIAO 2022 – 01.15.02.08

Aumentare l'efficacia e l'efficienza della Borsa Lavoro Regionale

Descrizione

Le attività sono finalizzate a migliorare la fruizione del sistema della Borsa Lavoro Sardegna da parte dei cittadini e delle imprese, attraverso il potenziamento dell'accompagnamento al lavoro, l'organizzazione di seminari esplicativi del funzionamento della piattaforma e di eventi di matching dedicati, on-line e in presenza.

Risultati attesi dell'attività

Incremento della fruizione della Borsa Lavoro da parte di Imprese e cittadini.

Servizio Coordinamento dei servizi territoriali e governance

Responsabile Direttore di Servizio

Data inizio pianificata 01/05/2022

Valutazione SI

Data fine pianificata 31/12/2022

Peso 15%

Indicatori di misurazione

TITOLO	REGOLA DI CALCOLO	FORMULA	BASELINE DI RIFERIMENTO	TARGET	FONTE
Indice di candidatura	% in aumento	Nr candidature su Nr vacancies intermedie	4,5	5,5	SIL Sardegna



Codice PIAO 2022 – 01.15.02.09

Migliorare la performance del sistema di intermediazione del mercato del lavoro (Borsa Lavoro Sardegna)

Descrizione

Le attività sono finalizzate a costruire il sistema metodologico per la rilevazione, trattamento e validazione dei dati per il calcolo della percentuale di intermediazione del mercato del lavoro attraverso il sistema Borsa Lavoro, in modo da implementare un nuovo modello di verifica della performance.

Risultati attesi dell'attività

Emissione della prima versione delle linee guida da sottoporre a verifica e validazione nel 2023 che definiscano il sistema di raccolta dei dati, le metodologie e le procedure di lavorazione, il calcolo e la validazione della percentuale di intermediazione del mercato di lavoro che costituirà il presupposto per il miglioramento della performance di riferimento.

Servizio Coordinamento dei servizi territoriali e governance

Responsabile Direttore di Servizio

Data inizio pianificata 01/05/2022

Data fine pianificata 31/12/2022

Valutazione SI

Peso 10%

Indicatori di misurazione

TITOLO	REGOLA DI CALCOLO	FORMULA	BASELINE DI RIFERIMENTO	TARGET	FONTE
Emissione della prima versione delle Linee Guida	ON/OFF	Invio delle Linee Guida alla DG per la validazione	0	ON	ASPAL/URBI

Codice PIAO 2022 – 01.15.02.10

Definire accordi per la riattivazione degli "Sportelli Info Lavoro" presso gli Uffici UEPE e USSM

Descrizione

L'obiettivo è quello di pervenire ad accordi con gli uffici territoriali UEPE e USSM per la riattivazione degli "Sportelli Info Lavoro" rivolti ai cittadini presi in carico da questi servizi, al fine di favorire la presa in carico integrata degli stessi.

La riattivazione degli Sportelli all'interno delle strutture UEPE e USSM, con azioni di informazione e primo orientamento propedeutiche ad un successivo rinvio al CPI territorialmente competente, costituirebbe per gli utenti una buona occasione di crescita personale in quanto, anche grazie alla conoscenza e alla possibile fruizione delle politiche attive per il lavoro, potrebbe contribuire nella riduzione delle recidive e della stessa vulnerabilità di cui soffrono i soggetti che escono dal circuito penale/detentivo.

Risultati attesi dell'attività

Contenimento del mismatch in riferimento al target di svantaggio individuato



Servizio Politiche a favore di soggetti a rischio di esclusione

Responsabile Direttore di Servizio

Data inizio pianificata 01/06/2022

Data fine pianificata 31/12/2022

Valutazione SI

Peso 50%

Indicatori di misurazione

TITOLO	REGOLA DI CALCOLO	FORMULA	BASELINE DIRIFERIMENTO	TARGET	FONTE
Definizione accordi con gli Uffici UEPE	ON/OFF	Repertorio accordo sottoscritto	Precedente accordo	ON	ASPAL/URBI
Definizione accordi con gli Uffici USSM	ON/OFF	Repertorio accordo sottoscritto	Precedente accordo	ON	ASPAL/URBI



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

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

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, il processo di riorganizzazione, iniziato nel febbraio del 2021 e attualmente in fase di valutazione del modello in funzione del suo miglioramento ed adeguamento alla nuova prospettiva delineata dalla riforma di GOL, 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 si colloca quindi in questo quadro ed è motivato sia dalla necessità di attuare le riforme che per 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 2022 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

Aggiornare il Regolamento interno privacy e pubblicare l'organigramma privacy

Descrizione

Per ottemperare in modo ottimale a quanto disposto dal Regolamento Generale sulla Protezione dei Dati - Regolamento (UE) 2016/679 (GDPR), e a quanto disposto dallo statuto ASPAL, è indispensabile che l'Agenzia si doti del regolamento interno privacy e dell'organigramma privacy. Il "Regolamento interno ASPAL relativo alla protezione delle persone fisiche con riguardo al trattamento dei dati personali nonché alla libera circolazione di tali dati" è stato adottato con determinazione del D.G. n. 1417 del 23.09.2020, ma necessita di un aggiornamento, mentre l'organigramma privacy deve essere integralmente realizzato.

Risultati attesi dell'attività

Il raggiungimento degli obiettivi prefissati, oltre a garantire la compliance dell'ASPAL alla normativa privacy, consente di fornire uno strumento utile ai dipendenti che trattino i dati personali, nonché a tutti i soggetti (cittadini e fornitori) che interagiscono con l'Agenzia.

Direzione Generale

Responsabile Direttore Generale

Data inizio pianificata 15/06/2022

Valutazione SI

Data fine pianificata 31/12/2022

Peso 15%

Indicatori di misurazione

TITOLO	REGOLA DI CALCOLO	FORMULA	BASELINE DI RIFERIMENTO	TARGET	FONTE
Pubblicazione regolamento interno privacy	ON/OFF	Pubblicazione determinazioni e DG di adozione	Determinazione D.G. n. 1417 del 23.09.2020	ON	ASPAL/URBI
Pubblicazione organigramma privacy	ON/OFF	Pubblicazione determinazioni e DG	0	ON	ASPAL/URBI



Codice PIAO 2022 – 01.12.01.02

Definire una procedura operativa a supporto del processo di adozione del Bilancio di previsione Pluriennale

Descrizione

Si intende definire una procedura che, individuando chiaramente i soggetti coinvolti nel processo di predisposizione del Bilancio di previsione, definisca i dati e le informazioni che i servizi devono fornire al servizio Bilancio e Rendicontazione, le tempistiche, i format con i quali i dati devono essere trasmessi e la metodologia di trasmissione degli stessi. Attraverso tale procedura si intende formalizzare le attività propedeutiche alla predisposizione e approvazione del bilancio di previsione, tracciando le attività per addivenire all'approvazione del Bilancio, omogeneizzando le informazioni da reperire nei diversi servizi. Detta attività è di notevole importanza in quanto, il ritardo nell'approvazione del Bilancio di Previsione, limita l'attività gestionale dell'agenzia. Si mira a creare uno strumento attraverso il quale ciascun centro di responsabilità possa illustrare, con tempistiche predefinite, i programmi di spesa, i criteri di formulazione delle previsioni, gli obiettivi che intende raggiungere, in coerenza con le risorse a disposizione e con le linee di attività individuate come prioritarie dall'organo di vertice dell'agenzia.

Risultati attesi dell'attività

Standardizzazione delle attività e delle tempistiche, omogeneizzazione delle informazioni necessarie per la predisposizione del Bilancio di previsione.

Servizio Bilancio e rendicontazione
Responsabile Direttore di Servizio
Data inizio pianificata 01/01/2022
Valutazione SI

Data fine pianificata 31/12/2022
Peso 25%

Indicatori di misurazione

TITOLO	REGOLA DI CALCOLO	FORMULA	BASELINE DI RIFERIMENTO	TARGET	FONTE
Procedura operativa a supporto del processo di adozione del Bilancio di previsione Pluriennale	ON/OFF	Proposta di Determina di approvazione e DG	0	ON	ASPAL/URBI

Codice PIAO 2022 – 01.12.01.03

Definire una procedura operativa a supporto del processo di adozione del Bilancio Consuntivo

Descrizione

Il Bilancio Consuntivo ha un'importante funzione informativa, sia all'interno che all'esterno all'agenzia. Al fine di assicurare la rappresentazione veritiera e corretta dei dati in esso



rappresentati, si intende definire una procedura a supporto non solo del servizio bilancio ma a supporto di tutti i servizi dell'agenzia deputati a individuare i dati da inserire nel rendiconto.

Risultati attesi dell'attività

Una più efficiente ed efficace raccolta dei dati e delle informazioni necessarie per la predisposizione del Bilancio Consuntivo dell'Agenzia nonché la calendarizzazione dei tempi dell'attività propedeutica all'adozione dell'atto.

Servizio Bilancio e rendicontazione

Responsabile Direttore di Servizio

Data inizio pianificata 01/01/2022

Data fine pianificata 31/12/2022

Valutazione SI

Peso 25%

Indicatori di misurazione

TITOLO	REGOLA DI CALCOLO	FORMULA	BASELINE DI RIFERIMENTO	TARGET	FONTE
Procedura operativa a supporto del processo di adozione del Bilancio Consuntivo	ON/OFF	Proposta di Determina di approvazione DG	0	ON	ASPAL/URBI

Codice PIAO 2022 – 01.12.01.04

Redigere e aggiornare i documenti regolatori dei flussi documentali in rispondenza alle prescrizioni normative.

Descrizione

Aggiornare gli strumenti di gestione documentale e di conservazione dei documenti in formato cartaceo e digitale degli Archivi ASPAL (sede centrale e CPI).

Gli strumenti sono:

1 Manuale di conservazione, selezione e scarto;

2 Titolare ASPAL;

3 Massimario di conservazione e scarto.

Le attività sono finalizzate alla predisposizione del Manuale di conservazione, selezione e scarto, alla predisposizione di un nuovo Titolare e di un aggiornato Massimario di conservazione e scarto dei documenti dell'ASPA e alla sostituzione del Regolamento approvato con Determinazione n.2241/ASPAL del 26.08.2019 per adeguamento alle nuove Linee AgID.

Le attività sono finalizzate inoltre alla ricognizione dei documenti depositati negli Archivi della sede centrale e dei CPI.

Entro il 31.12.2022 elaborazione dei seguenti documenti per l'invio all'approvazione da parte della Soprintendenza archivistica della Sardegna ex art. 21 D. Lgs. 42/2004 e dell'Assessorato del lavoro ex LR. 14/95:

1) Manuale di conservazione, selezione e scarto;

2) Titolare;

3) Massimario di conservazione e scarto



Entro il 31.12.2022 ricognizione degli Archivi della sede centrale e dei CPI, elaborazione di un rapporto che dettagli per ogni archivio la dimensione degli spazi e la tipologia di atti conservati negli archivi dell'Agenzia.

Servizio Sistemi informativi, affari legali, anticorruzione e controlli

Responsabile Direttore di Servizio

Data inizio pianificata 01/01/2022

Data fine pianificata 31/12/2022

Valutazione SI

Peso 20%

Indicatori di misurazione

TITOLO	REGOLA DI CALCOLO	FORMULA	BASELINE DI RIFERIMENTO	TARGET	FONTI
Proposta Manuale conservazione e scarto	ON/OFF	Nota di trasmissione della proposta alla DG	0	ON	ASPAL/URBI
Proposta aggiornamento Titolare e massimario ASPAL	ON/OFF	Nota di trasmissione della proposta alla DG	Titolario in uso ASPAL	ON	ASPAL/URBI

Codice PIAO 2022 – 01.12.01.05

Aggiornare il processo relativo alla predisposizione degli Accordi amministrativi

Descrizione

La L.241/1990 contiene una serie di disposizioni dirette a snellire e semplificare l'azione amministrativa e, di conseguenza, ad uniformare la stessa ai principi di economicità e di efficacia. L'adeguamento degli strumenti alla normativa di riferimento nasce dalla necessità di coadiuvare la Direzione generale e tutti i Servizi dell'ASPAL nella stipula di accordi che l'Agenzia può realizzare con Enti esterni Pubblici e Privati attraverso l'aggiornamento del Vademecum e l'adozione della Mappatura e del relativo Workflow degli Accordi amministrativi.

Risultati attesi dell'attività

Con la predisposizione dei suddetti documenti si vuole fornire uno strumento utile alla individuazione dei passaggi essenziali relativi al processo di gestione degli accordi. Per altro verso, l'attività è tesa a diminuire il rischio che irregolarità e inadempimenti possano pregiudicare l'attività amministrativa dell'ASPAL per vizi procedurali e sostanziali emendabili. Altresì, questo strumento rappresenta un valido supporto per la prevenzione di potenziali fenomeni di contenzioso tra l'Amministrazione e i contraenti Pubblici o Privati.

Servizio Sistemi informativi, affari legali, anticorruzione e controlli

Responsabile Direttore di Servizio

Data inizio pianificata 01/01/2022

Data fine pianificata 31/12/2022

Valutazione SI

Peso 20%

Indicatori di misurazione

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



Proposta aggiornamento Vademecum predisposizione Accordi amministrativi	ON/OFF	Nota di trasmissione della proposta alla DG	Vademecum in uso	ON	ASPAL/URBI
Proposta mappatura e workflow processo predisposizione Accordi amministrativi	ON/OFF	Nota di trasmissione della proposta alla DG	0	ON	ASPAL/URBI

Codice PIAO 2022 – 01.12.01.06

Redigere e aggiornare i documenti regolatori sul diritto di accesso in rispondenza alle prescrizioni normative

Descrizione

Le attività sono finalizzate alla Revisione e aggiornamento del Regolamento interno sul diritto di accesso documentale, civico semplice e civico generalizzato, allo scopo di disciplinare in maniera organica le modalità di esercizio del diritto d'accesso ai documenti, alle informazioni ed ai dati detenuti dall'ASPAL, sulla base delle vigenti disposizioni europee, statali e regionali, con particolare riferimento alla nuova Direttiva regionale in materia di diritto di accesso (Allegato 1 alla D.G.R. n. 5/30 del 16/02/2022), anche alla luce delle recenti evoluzioni giurisprudenziali in materia.

Risultati attesi dell'attività

Predisposizione della proposta di Regolamento interno sul diritto di accesso documentale, civico semplice e civico generalizzato.

Servizio Sistemi informativi, affari legali, anticorruzione e controlli

Responsabile Direttore di Servizio

Data inizio pianificata 01/03/2022

Data fine pianificata 31/12/2022

Valutazione SI

Peso 20%

Indicatori di misurazione

TITOLO	REGOLA DI CALCOLO	FORMULA	BASELINE DI RIFERIMENTO	TARGET	FONTE
Proposta di aggiornamento del Regolamento sul diritto di accesso	ON/OFF	Nota di trasmissione della proposta alla DG	Regolamento in uso	ON	ASPAL/URBI

Codice PIAO 2022 – 01.12.01.07

Digitalizzare i processi di richiesta fornitura di beni e servizi

Descrizione obiettivo

L'obiettivo nasce dalla necessità di semplificare e snellire i processi di richiesta fornitura di beni e servizi attraverso la loro digitalizzazione. Le attività sono finalizzate alla creazione di un applicativo gestionale interno che garantisca la tracciabilità delle richieste e delle procedure di affidamento per



la fornitura di beni e servizi con miglioramento dell'efficienza, dell'efficacia ed economicità dell'azione amministrativa.

Risultati attesi dell'attività

Gestione informatizzata della tracciabilità delle richieste e delle procedure di affidamento per la fornitura di beni e servizi con miglioramento dell'efficienza, dell'efficacia ed economicità dell'azione amministrativa.

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

Responsabile Direttore di Servizio

Data inizio pianificata 18/05/2022

Data fine pianificata 31/12/2022

Valutazione SI

Peso 15%

Indicatori di misurazione

TITOLO	REGOLA DI CALCOLO	FORMULA	BASELINE DI RIFERIMENTO	TARGET	FONTI
Creazione applicativo gestionale	SI/NO	Collaudo e sperimentazione versione alfa	Modulistica cartacea	SI	ASPAL

Codice PIAO 2022 – 01.12.01.08

Eseguire il servizio di brokeraggio e indire la gara per le assicurazioni.

Descrizione obiettivo

L'ASPAL avverte la necessità di rafforzare e migliorare sotto il profilo delle coperture assicurative un percorso che porterà ad una ridefinizione dei contratti assicurativi in essere e nuove polizze al fine di mantenere, promuovere e raggiungere un giusto equilibrio di copertura dei rischi su eventi dannosi accidentali che si potranno verificare a diversi livelli. In virtù di ciò, nel 2021 è stata svolta un'indagine di *Risk management*, con conseguente individuazione dei rischi che possono verificarsi all'interno dell'Agenzia. Nel 2022 l'attività prosegue attraverso l'individuazione dell'operatore economico cui assegnare il servizio di brokeraggio.

Risultati attesi dell'attività

Espletamento della gara mediante interpello di impresa idonea ed individuazione dell'operatore economico cui assegnare il servizio brokeraggio assicurazioni entro il 30 settembre 2022.

Indizione gara affidamento servizi assicurativi in collaborazione con il/i Servizio/i Proponente/i entro il 31 dicembre 2022

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

Responsabile Direttore di Servizio

Data inizio pianificata 13/05/2022

Data fine pianificata 31/12/2022

Valutazione SI

Peso 20%

Indicatori di misurazione

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



Individuazione Broker con affidamento diretto	ON/OFF	Provvedimento entro 30/09/2022	Indagine Risk Management 2021	ON	ASPAL/URBI
Predisposizione capitolato tecnico e prestazionale per la gara delle assicurazioni	ON/OFF	Provvedimento entro 31/12/2022	Indagine Risk Management 2021	ON	ASPAL/URBI

Codice PIAO 2022 – 01.12.01.09

Supportare ASPAL nella verifica e ottimizzazione dei consumi energetici mediante un consulente esterno del ruolo di Energy Manager.

Descrizione obiettivo

Le attività sono finalizzate all'individuazione, tramite affidamento, di un consulente esterno cui affidare il ruolo di *Energy manager*, con il compito di offrire un servizio consulenziale, teso alla verifica dei consumi e all'elaborazione di un piano di contenimento degli stessi. L'attività sarà supportata attraverso la raccolta delle bollette energetiche, la valutazione dei consumi, la costruzione di un database, la strutturazione di un set di indicatori per raffronti tra varie sedi. L'attività consulenziale è finalizzata, inoltre, al monitoraggio della normativa e alla verifica dell'eventuale possibilità di accesso a incentivi a supporto del contenimento dei consumi energetici.

Risultati attesi dell'attività

Definizione ruolo, competenze dell'Energy Manager, indizione e aggiudicazione dell'affidamento ad un consulente esterno del ruolo Energy Manager entro il 31.12.2022.

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

Responsabile Direttore di Servizio

Data inizio pianificata 01/07/2022

Data fine pianificata 31/12/2022

Valutazione SI

Peso 15%

Indicatori di misurazione

TITOLO	REGOLA DI CALCOLO	FORMULA	BASELINE DI RIFERIMENTO	TARGET	FONTE
Affidamento diretto dell'attività di consulenza come Energy Manager	ON/OFF	Determina del Direttore di Servizio di Affidamento dell'incarico	0	ON	ASPAL/URBI



AMBITO DI INTERVENTO

RENDERE OPERATIVO IL NUOVO MODELLO ORGANIZZATIVO

Codice PIAO 2022 – 01.12.01.10

Rendere operativo il nuovo modello organizzativo.

Descrizione obiettivo

La Giunta Regionale con deliberazione n. 53/31 del 28/10/2020, nell'ottica di una generale riorganizzazione del cosiddetto Sistema Regione prevista all'interno del Programma Regionale di Sviluppo (PRS) 2020-2024, dava mandato all'allora Commissario Straordinario dell'ASPAL di predisporre una proposta di riorganizzazione dell'Agenzia. La prima proposta è stata trasmessa all'Assessorato del Lavoro con prot. 14176/ASPAL del 26/02/2021.

La Direttrice generale, nel corso del 2021, ha ripreso il modello presentato e lo ha sottoposto a delle verifiche di valutazione con i Direttori di Servizio, da cui sono scaturiti alcuni emendamenti che, però, non hanno riguardato né l'impostazione metodologica sottesa alla sua delineazione né l'impianto strutturale.

A seguito di questa verifica interna con la governance dell'Agenzia, la Direttrice ha ritenuto opportuna anche una validazione esterna del modello, attuata con un costante confronto con la Direzione Generale ASPAL, finalizzata alla definizione di un modello adeguato alle reali esigenze di ASPAL dal punto di vista funzionale, gestionale/operativo e della sostenibilità finanziaria.

Le tappe di questa attività sono declinate come segue:

- presentazione all'Assessorato del lavoro del modello organizzativo ASPAL validato sotto tutti i punti di vista e condiviso con la Direttrice Generale ai fini della sua approvazione da parte della Giunta Regionale;
- individuazione del percorso interno di attuazione della riorganizzazione, ivi compreso le modalità della sua condivisione interna e l'iter amministrativo da delineare per il suo compimento;
- attuazione del modello, a seguito dell'approvazione in Giunta Regionale, seguendo il percorso delineato con il pieno coinvolgimento di tutti i dipendenti ASPAL.

Nel corso del 2022 la DG ASPAL procederà alla definizione delle prime due attività, funzionali all'approvazione del nuovo modello di organizzazione ASPAL da parte della Giunta Regionale, alla condivisione interna del nuovo modello e alla definizione del percorso amministrativo propedeutico all'attuazione del nuovo modello organizzativo.

Risultati attesi dell'attività

ASPAL dispone di un nuovo modello organizzativo, validato dal punto di vista funzionale, gestionale/operativo e della sostenibilità finanziaria, più aderente alle nuove esigenze dell'Agenzia, nonché della previsione di azioni di comunicazione per la condivisione interna e di un iter amministrativo di adozione del modello.

Direzione Generale

Responsabile Direttore di Servizio

Data inizio pianificata 01/01/2022

Valutazione SI

Data fine pianificata 31/12/2022

Peso 20%



Indicatori di misurazione

TITOLO	REGOLA DI CALCOLO	FORMULA	BASELINE DI RIFERIMENTO	TARGET	FONTE
Proposta di modello organizzativo	ON/OFF	Nota di trasmissione all'Assessora del nuovo modello organizzativo validato entro il 31/07/2022	Prot. 14176/ASPAL del 26/02/2021	ON	ASPAL/URBI
Approvazione iter amministrativo di adozione del nuovo modello	ON/OFF	Determinazione DG di approvazione dell'iter amministrativo di adozione del nuovo modello organizzativo entro il 31/12/2022	0	ON	ASPAL/URBI

Codice PIAO 2022 – 01.12.01.11

Riallocare l'analisi del rischio all'interno del nuovo modello organizzativo ASPAL.

Descrizione obiettivo

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 apposita Delibera di Giunta Regionale.

Con la delibera n. 7/8, del 26.02.2021, la Giunta Regionale ha individuato gli obiettivi strategici in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza per il triennio 2021-2023, che devono essere considerati anche per l'aggiornamento 2022 del PTPC.

Nel 2022 l'ASPAL ha fatto propria la strategia regionale, supportata anche dalle modifiche normative intervenute, attraverso una semplificazione del PTPC ASPAL e delle misure in esso contenute, privilegiando gli adempimenti di natura sostanziale e snellendo le misure che comportavano un aggravio burocratico per la struttura.

Un obiettivo strategico, in linea con quanto previsto a livello regionale, altrettanto importante per la creazione di valore pubblico e per una strategia di prevenzione della corruzione efficace e contestualmente snella è rappresentato dall'integrazione e dall'informatizzazione dei processi di mappatura, monitoraggio della prevenzione della corruzione e della performance, delle pubblicazioni previste nel Testo unico della trasparenza.

Tale attività, in un'ottica di integrazione degli obiettivi istituzionali, va inserita nella prospettiva della definizione dell'iter attuativo del nuovo modello organizzativo di ASPAL. Integrando il processo di individuazione degli interventi amministrativi, gestionali e comunicativi con la relativa riallocazione dell'analisi del rischio all'interno delle nuove partizioni organizzative, si avrà un quadro complessivo in linea con l'attuazione del nuovo modello organizzativo che potrà essere utilizzato come struttura da inserire nel software che sarà individuato per la gestione informatizzata delle mappature, del monitoraggio e dei controlli.

Risultati attesi dell'attività

Allineamento dell'analisi del rischio e delle relative mappature alla nuova struttura organizzativa



ASPAL. Inserimento della nuova struttura nel software di gestione.

Servizio sistemi informativi, affari legali, anticorruzione e controlli

Responsabile Prevenzione della Corruzione e per la Trasparenza

Data inizio pianificata 01/01/2022

Data fine pianificata 31/12/2022

Valutazione NO

Peso 0%

Indicatori

TITOLO	REGOLA DI CALCOLO	FORMULA	BASELINE DI RIFERIMENTO	TARGET	Fonte
Relazione contenente le caratteristiche del software	ON/OFF	Nota di trasmissione della relazione alla DG	0	ON	ASPAL URBI
Relazione del RPCT sul possibile allineamento dei processi esistenti, con la correlata analisi del rischio, alla nuova struttura organizzativa ASPAL	ON/OFF	Nota di trasmissione della relazione alla DG	0	ON	ASPAL URBI



OBIETTIVO DI VALORE PUBBLICO

SVILUPPARE LA RESPONSABILITÀ VERSO IL CONTESTO TERRITORIALE

OBIETTIVO DIREZIONALE

VALORIZZARE IL CAPITALE UMANO IN FUNZIONE DELLA PIANIFICAZIONE DI UN SISTEMA PROFESSIONALE ASPAL

Codice PIAO 2022 – 01.10.01

VALUTAZIONE SI

PESO ODR 20%

Strategia di riferimento

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

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 un vero e proprio sistema professionale che rappresenti non solo la reale organizzazione di ASPAL, ma anche e soprattutto dia risposte alle legittime aspettative di prospettive professionali dei suoi dipendenti.

In questo quadro, e in un'ottica di pianificazione pluriennale delle attività, il 2022 deve segnare l'inizio del percorso di delineazione del sistema professionale attraverso l'avvio di un primo assesment delle competenze attualmente in ASPAL e di una prima individuazione dei suoi elementi fondanti.

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 di un nuovo sistema professionale di ASPAL.

Infine, l'attenzione verso il capitale umano di ASPAL si concretizza nell'avvio 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



AMBITO DI INTERVENTO

MONITORARE LE COMPETENZE POSSEDUTE DAL PERSONALE

Codice PIAO 2022 – 01.10.01.01

Valorizzare il capitale umano.

Descrizione obiettivo

Nel 2021 è stato avviato il progetto BenEssere in ASPAL, i cui risultati sono stati condivisi con tutto il personale ASPAL e con le OO.SS. In esito ai risultati emersi dalla ricerca nel 2022 saranno messe in atto delle misure di intervento finalizzate alla valorizzazione delle competenze interne delle risorse umane.

Le misure sono così di seguito riportate:

- catalogo delle competenze dei dipendenti dell'ASPAL;
- appraisal (auto valutazione) e assessment (valutazione) delle competenze del personale;
- analisi dello skill gap (carenza formativa) individuale;
- progettazione intervento di upskilling dei dipendenti;
- ASPAL Accademy;
- sportello di ascolto/counselling
- coaching per le figure apicali
- interventi di welfare aziendale

Risultati attesi dell'attività

Rispetto ai seguenti obiettivi

- catalogo delle competenze dei dipendenti dell'ASPAL, sarà prevista la metodologia di rilevazione e l'individuazione di almeno 10 competenze;
- appraisal (auto valutazione) e assessment (valutazione) delle competenze del personale, si prevede almeno l'intervento pilota su un CPI, sul Servizio RU sui Coordinatori e sui Dirigenti;
- analisi dello skill gap (carenza formativa) individuale sui dipendenti oggetto dell'assessment;
- progettazione di un intervento di upskilling dei dipendenti, si prevede di iniziare l'intervento di upskilling dei dipendenti attraverso l'avvio del percorso formazione formatori;
- ASPAL Accademy, finalizzata a valorizzare l'apporto di competenze da parte del personale interno a favore dei colleghi su alcune delle competenze individuate. Creazione della proposta di regolamento e avvio del percorso formazione formatori (rimodulazione e avvio del percorso previsto dal piano);
- sportello di ascolto/counselling, Richiesta di affidamento e avvio dello sportello;
- coaching per le figure apicali, rimodulazione e avvio del percorso previsto dal piano;
- interventi di welfare aziendale, analisi dei prodotti da fornire ai dipendenti

Si prevede di eseguire le suddette attività nel corso del 2022

Servizio Risorse umane e formazione

Responsabile Direttore di Servizio

Data inizio pianificata 01/01/2022

Valutazione SI

Data fine pianificata 31/12/2022

Peso 20%



Indicatori di misurazione

TITOLO	REGOLA DI CALCOLO	FORMULA	BASELINE DI RIFERIMENTO	TARGET	FONTE
Individuazione competenze	ON/OFF	Catalogo con competenze inserite	0	ON	ASPAL/Intellera
Somministrazione fase assessment	Volume in crescita	Somministrazione dell'assessment a 100 dipendenti	0	100	ASPAL/Intellera
Analisi Skill gap	Volume in crescita	Analisi effettuata su 100 dipendenti	0	100	ASPAL/Intellera
ASPAL Accademy regolamento	ON/OFF	Invio alla DG della proposta di regolamento	0	ON	ASPAL/URBI
ASPAL Accademy -corso formazione formatori	ON/OFF	Comunicazione avvio della formazione	0	ON	ASPAL/URBI
Richiesta affidamento servizio per sportello di ascolto	ON/OFF	Trasmissione capitolato tecnico al servizio competente	0	ON	ASPAL/URBI
Avvio attività dello sportello di ascolto	ON/OFF	Comunicazione di avvio dell'attività	0	ON	ASPAL/URBI
Coaching apicali	ON/OFF	Comunicazione avvio della formazione	0	ON	ASPAL/URBI
Welfare aziendale: analisi dei prodotti	ON/OFF	Invio alla DG del Report contenente l'analisi dei prodotti da fornire ai dipendenti	0	ON	ASPAL/URBI

AMBITO DI INTERVENTO

MONITORARE LE COMPETENZE POSSEDUTE DAL PERSONALE

Codice PIAO 2022 – 01.10.01.02

Internalizzare il servizio di elaborazione delle buste paga dei dipendenti.

Descrizione obiettivo

L'obiettivo principale è quello di rispondere al fabbisogno dell'ASPAL di:

- gestire le procedure di assunzione e inserimento in organico di personale compilando la documentazione obbligatoria relativa all'assunzione;
- ottemperare alla gestione amministrativa dei dipendenti dell'ASPAL durante l'intero rapporto di lavoro (calcolare e produrre prospetti paga/retribuzione periodici; compilare la documentazione periodica relativa agli adempimenti obbligatori in tema fiscale, assicurativo e contributivo; aggiornare le modalità di gestione e la documentazione a seguito di modifiche legislative; gestire l'erogazione di eventuali incarichi e benefit;
- gestire, dal punto di vista amministrativo, le fasi di uscita del personale (liquidazioni, indennità varie, situazioni ai fini della pensione)

Nel 2022 le attività sono finalizzate a procedere in autonomia all'elaborazione delle buste paga dei dipendenti e alle attività connesse, in modo specifico per quel che riguarda:

- Formazione del personale individuato prevalentemente tramite affiancamento;



- Elaborazione in autonomia delle buste paga, delle comunicazioni obbligatorie connesse.

Risultati attesi dell'attività

Arrivare alla gestione autonoma delle paghe e dei contributi del personale dipendente attraverso l'uso del SIBAR e attraverso la formazione del personale nei seguenti argomenti:

- gestione economica;
- gestione della contribuzione previdenziale ed assistenziale;
- gestione adempimenti fiscali e relativi all'imposta Irap;
- gestione richieste di prestiti con cessione del quinto dello stipendio e piccoli prestiti;
- consulenza in materia previdenziale: certificati, riscatti e ricongiunzioni e trattamento di fine rapporto.

Servizio Risorse umane e formazione

Responsabile Direttore di Servizio

Data inizio pianificata 01/01/2022

Valutazione SI

Data fine pianificata 31/12/2022

Peso 60%

Indicatori di misurazione

TITOLO	REGOLA DI CALCOLO	FORMULA	BASELINE DI RIFERIMENTO	TARGET	FONTE
Attuare l'autonomia funzionale di ASPAL nella predisposizione delle buste paga	ON/OFF	Predisposizione in autonomia del 100% le buste paga	0	ON	ASPAL/Sistema elaborazione buste paga



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

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

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 2022 si darà maggiore enfasi agli interventi infrastrutturali, quali il miglioramento delle sedi e il potenziamento dei sistemi digitali e informativi, nonché alla progettazione del piano strategico della comunicazione ASPAL. Infine, si porterà a compimento la realizzazione del piano triennale della formazione.

AMBITO DI INTERVENTO

POTENZIARE LE INFRASTRUTTURE LOGISTICHE

Codice PIAO 2022 – 15.01.03.01

Svolgere la gara di accordo quadro degli arredi.

Descrizione obiettivo

L'obiettivo nasce dalla necessità di individuare l'operatore economico cui aggiudicare la fornitura degli arredi necessaria per garantire la piena operatività di tutto il personale, il rispetto delle norme in materia di sicurezza nei luoghi di lavoro, la privacy e il decoro dei CPI. Saranno interessati tutti i CPI dislocati sul territorio regionale secondo tempistiche differenti legate all'attuazione complessiva degli interventi anche di manutenzione sviluppati nell'ambito del Piano di potenziamento.

Risultati attesi dell'attività



Predisposizione atti di gara, indizione procedura, individuazione e ammissione operatori economici alla procedura di gara e svolgimento della procedura sino all'apertura delle buste amministrative.

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

Responsabile Direttore di Servizio

Data inizio pianificata 02/01/2022

Data fine pianificata 31/12/2022

Valutazione SI

Peso 20%

Indicatori di misurazione

TITOLO	REGOLA DI CALCOLO	FORMULA	BASELINE DI RIFERIMENTO	TARGET	FONTI
Apertura delle buste amministrative	ON/OFF	Pubblicazione del Verbale di apertura delle buste	Predisposizione atti di gara	ON	ASPAL/URBI

Codice PIAO 2022 – 15.01.03.02

Migliorare l'accessibilità delle strutture ASPAL.

Descrizione obiettivo

Le attività sono finalizzate all'aggiornamento delle Linee guida operative sulle barriere architettoniche e alla 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.

Risultati attesi dell'attività

Fasi

- Completamento sopralluoghi
- Aggiornamento delle Linee Guida
- Redazione proposte progettuali
- Realizzazione degli interventi di abbattimento delle barriere architettoniche in almeno n. 5 sedi

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

Responsabile Direttore di Servizio

Data inizio pianificata 02/05/2022

Data fine pianificata 31/12/2022

Valutazione SI

Peso 10%

Indicatori di misurazione

TITOLO	REGOLA DI CALCOLO	FORMULA	BASELINE DI RIFERIMENTO	TARGET	FONTI
Sedi riprogettate	Percentuale in crescita	% Sedi ASPAL con proposte progettuali protocollate	0	100%	ASPAL/URBI
Interventi abbattimento barriere	Volume in crescita	n. Sedi in cui si sono realizzati interventi di	0	5	ASPAL/RELAZION E DEC



architettoniche		abbattimento barriere architettoniche			
Aggiornamento linee guida barriere architettoniche	ON/OFF	Invio Proposta aggiornamento a DG	Linee guida esistenti	ON	ASPAL/URBI

Codice PIAO 2022 – 15.01.03.03

Adeguare la struttura CPLF di Via Caravaggio.

Descrizione obiettivo

Le attività sono finalizzate all'adeguamento edile ed impiantistico funzionali alla destinazione di alcuni vani del CPLF di via Caravaggio all'operatività dello sportello SP.R.INT. e all'attivazione della sede staccata del CPI di Cagliari, permettendo la disponibilità di maggiori spazi per il personale del CPI.

Risultati attesi dell'attività

Fasi obiettivo:

Esecuzione delle lavorazioni edili e impiantistiche necessarie entro il 31 luglio 2022, con Rilascio contestuale del Certificato di regolare esecuzione.

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

Responsabile Direttore di Servizio

Data inizio pianificata 01/04/2022

Data fine pianificata 31/07/2022

Valutazione SI

Peso 20%

Indicatori di misurazione

TITOLO	REGOLA DI CALCOLO	FORMULA	BASELINE DI RIFERIMENTO	TARGET	Fonte
Esecuzione lavori	ON/OFF	Rilascio CRE entro il 31/07/2022.	Assegnazione lavori	ON	ASPAL/URBI

AMBITO DI INTERVENTO

POTENZIARE LE INFRASTRUTTURE INFORMATICHE

Codice PIAO 2022 – 15.01.03.04

Predisporre la nuova infrastruttura informatica ASPAL.

Descrizione obiettivo



A seguito della consegna dei nuovi server acquistati tramite Consip, l'obiettivo sarà la messa in esercizio della nuova infrastruttura presso la sede centrale (via Is Mirrionis Cagliari) per l'implementazione dei servizi informativi necessari per il funzionamento dell'Agenzia. Sarà inoltre predisposto il capitolato tecnico per l'acquisizione dei server per le sedi periferiche (CPI) che verrà trasmesso al Servizio competente per l'indizione della gara.

Risultati attesi dell'attività

Messa in servizio dell'80% dei nuovi server per la sede centrale (Acquisti mediante convenzione CONSIP); 100% progettazione tecnico esecutiva dell'infrastruttura informatica dei CPI.

Servizio Sistemi informativi, affari legali, anticorruzione e controlli

Responsabile Direttore di Servizio

Data inizio pianificata 01/05/2022

Data fine pianificata 31/12/2022

Valutazione SI

Peso 20%

Indicatori di misurazione

TITOLO	REGOLA DI CALCOLO	FORMULA	BASELINE DI RIFERIMENTO	TARGET	FONTE
Collaudo per sede centrale	Percentuale in crescita	Percentuale dei server collaudati/percentuale dei server consegnati	0	80 %	Doc di contratto
Trasmissione capitolato	ON/OFF	Nota di trasmissione	0	1	ASPAL Urbi

Codice PIAO 2022 – 15.01.03.05

Dotare i dipendenti ASPAL di un nuovo dispositivo PC portatile.

Descrizione obiettivo

Le attività sono finalizzate alla consegna di un dispositivo PC portatile comprensivo di connessione dati 4G all'80% dei dipendenti entro il 31/12/2022, a seguito della consegna dell'intera fornitura di portatili all'ASPAL.

Risultati attesi dell'attività

Consegna di 800 portatili ai dipendenti

Servizio Sistemi informativi, affari legali, anticorruzione e controlli

Responsabile Direttore di Servizio

Data inizio pianificata 15/06/2022

Data fine pianificata 31/12/2022

Valutazione SI

Peso 20%

Indicatori di misurazione

TITOLO	REGOLA DI CALCOLO	FORMULA	BASELINE DI RIFERIMENTO	TARGET	FONTE
Indict di nuovi PC consegnati	Percentuale in crescita	N. nuovi PC consegnati/ nr di nuovi PC acquistati	0	80	Verbali di consegna



AMBITO DI INTERVENTO

POTENZIARE GLI STRUMENTI DI COMUNICAZIONE ASPAL

Codice PIAO 2022 – 15.01.03.06

Realizzare il Piano strategico della comunicazione istituzionale ASPAL.

Descrizione obiettivo

Le attività sono finalizzate a rafforzare l'identità del brand ASPAL e dei Centri per l'impiego attraverso la realizzazione di un Piano strategico della comunicazione istituzionale e di prodotto ASPAL - CPI. La realizzazione del Piano è funzionale a rafforzare, sostenere e diffondere le attività dell'ASPAL e i servizi dei CPI a livello territoriale ai diversi gruppi target (interni ed esterni) con azioni di comunicazione e campagne mirate su media tradizionali e digitali. In particolare saranno predisposti documenti tecnici (brief) che conterranno le linee guida per la realizzazione e implementazione delle diverse parti del Piano che saranno curate durante il periodo previsto dalla programmazione da operatori economici esterni con il supporto continuo del team di comunicazione.

Risultati attesi dell'attività

Documento strategico di comunicazione 2022-2023

Direzione Generale – team comunicazione

Responsabile Direttore Generale

Data inizio pianificata 01/06/2022

Data fine pianificata 31/12/2022

Valutazione SI

Peso 25%

Indicatori di misurazione

TITOLO	REGOLA DI CALCOLO	FORMULA	BASELINE DI RIFERIMENTO	TARGET	FONTE
Approvazione Piano comunicazione strategica	ON/OFF	Determinazione di approvazione DG	0	ON	ASPAL/URBI

AMBITO DI INTERVENTO

AGGIORNARE COSTANTEMENTE LE COMPETENZE DEL PERSONALE ATTRAVERSO ADEGUATA FORMAZIONE

Codice PIAO 2022 – 15.01.03.07

Attuare il piano triennale della formazione.

Descrizione obiettivo

Nel 2021 sono stati aggiudicati 3 lotti su 4 di quelli banditi per il Piano della formazione ASPAL. Nel 2022 si procederà alla programmazione delle attività relative ad alcuni percorsi rientranti all'interno



del Piano, sulla base delle nuove esigenze emerse dai diversi servizi, e alla definizione di un cronoprogramma delle attività finalizzato all'individuazione dei percorsi formativi da attivare. Prioritariamente saranno attivati quelli collegati con l'obiettivo gestionale sulla valorizzazione del capitale umano. Si procederà, infine, all'affidamento del 4° lotto del Piano formativo.

Risultati attesi dell'attività

Consegna del servizio

Definizione e approvazione del cronoprogramma degli interventi

Micro progettazione e rimodulazione degli interventi formativi sulla base delle attuali esigenze dei servizi.

Individuazione dei percorsi formativi da attivare

Servizio Risorse umane e formazione

Responsabile Direttore di Servizio

Data inizio pianificata 01/01/2022

Valutazione SI

Data fine pianificata 31/12/2022

Peso 20%

Indicatori di misurazione

TITOLO	REGOLA DI CALCOLO	FORMULA	BASELINE DI RIFERIMENTO	TARGET	FONTE
Approvazione cronoprogramma interventi formativi	ON/OFF	Provvedimento di approvazione del cronoprogramma	0	ON	ASPAL/URBI
Micro progettazione interventi formativi	Volume in crescita	Convocazione degli incontri di progettazione	0	15	ASPAL/URBI/ZIMBRA
Richiesta affidamento Lotto 4 al Servizio competente	ON/OFF	Invio capitolato tecnico al servizio competente	0	ON	ASPAL/URBI
Avvio dei percorsi	Volume in crescita	Comunicazione avvio dei percorsi	0	3	ASPAL/URBI



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

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

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 risulta necessario monitorare l'attuazione delle misure del progetto FEG - lavoratori ex Air Italy, approvato dalla Commissione Europea in data 15/12/2021, ivi compresa la rimodulazione del quadro finanziario delle misure.

AMBITO DI INTERVENTO

MONITORARE LA GESTIONE FINANZIARIA IN UN'OTTICA DI CONDIVISIONE INTERNA

Codice PIAO 2022 – 01.03.01.01

Progettare e implementare un sistema di monitoraggio delle procedure e dei flussi finanziari gestiti dell'ASPAL per la realizzazione delle attività, programmi e progetti.

Descrizione obiettivo

ASPAL intende dare avvio alla progettazione nonché alla implementazione, in via sperimentale, di un sistema di *financial monitoring* delle attività/programmi/progetti gestiti dall'ASPAL, che consenta



il monitoraggio continuo delle risorse gestite dall’Agenzia, anche alla luce delle sempre più pressanti esigenze di trasparenza e di *accountability* avvertite dalle PA.

Al fine del perseguimento di tale obiettivo sarà progettato un modello di monitoraggio finanziario e procedurale che consentirà al fruitore del documento una immediata percezione dello stato di attuazione di un dato programma di azione. La procedura di monitoraggio ideata consentirà anche di individuare le economie di spesa (avanzo di amministrazione generato nel corso degli esercizi pregressi). A tali dati di natura prettamente contabile saranno affiancati i riferimenti normativi che costituiscono fondamento giuridico degli interventi realizzati.

Saranno, inoltre, evidenziati i tempi di realizzazione delle diverse fasi di azione.

Risultati attesi dell’attività

Il modello di monitoraggio che si intende realizzare costituirà un efficace supporto all’attività di monitoring, consentendo alla Direzione e ai servizi interessati dalla gestione dei progetti un costante controllo in itinere delle risorse finanziarie impiegate, oltre che ex post, indispensabile per un’efficace programmazione delle attività e valutazione dei risultati raggiunti, oltre che per la creazione di forti sinergie operative.

Servizio Bilancio e rendicontazione

Responsabile Direttore di Servizio

Data inizio pianificata 01/01/2022

Valutazione SI

Data fine pianificata 31/12/2022

Peso 50%

Indicatori di misurazione

TITOLO	REGOLA DI CALCOLO	FORMULA	BASELINE DI RIFERIMENTO	TARGET	FONTE
Miglioramento sistema di monitoraggio delle attività dell’Agenzia	Percentuale in crescita	Schede attività predisposte 2022 - Schede attività predisposte 2021/Schede attività predisposte 2021	Schede attività predisposte 2021	40	Servizio Bilancio e Rendicontazione ASPAL

Codice PIAO 2022 – 01.03.01.02

Attuare le misure previste dal progetto approvato dalla Commissione Europea nell’ambito del finanziamento Feg – lavoratori ex Air Italy.

Descrizione obiettivo

L’attuazione delle misure del progetto Feg approvato dalla Commissione Europea in data 15/12/2021, prevede la definizione di una serie di attività propedeutiche al trasferimento delle risorse in capo all’ASPAL nonché la rimodulazione del quadro finanziario delle misure in conseguenza della ripresa del mercato aeromobile e la necessità di garantire un maggior sostegno in favore degli incentivi occupazionali.

Risultati attesi dell’attività

Completamento dell’iter procedurale propedeutico all’attuazione del programma con il trasferimento delle risorse pari al 50% delle somme spettanti di € 3.797.120,00 ed avvio delle misure rivolte agli incentivi occupazionali e alla mobilità territoriale per l’impegno complessivo della spesa del 30% pari a € 1.377.000,00.



Servizio Coordinamento dei servizi territoriali e Governance

Responsabile Direttore di Servizio

Data inizio pianificata 01/01/2022

Data fine pianificata 31/12/2022

Valutazione SI

Peso 15%

Indicatori di misurazione

TITOLO	REGOLA DICALCOLO	FORMULA	BASELINE DI RIFERIMENTO	TARGET	FONTE
Incentivi occupazionali e mobilità territoriali	volume in crescita	Nr. Avvisi pubblicati entro il 30/9/2022	0	2	Sito istituzionale ASPAL
Avanzamento della spesa	Percentuale in crescita	Importi impegnati con avviso / € 4.376.000,00 importo progetto destinato alle misure in favore lavoratori	0	30%	ASPAL/URBI



Sezione 2: VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE

Sezione 2.3: Rischi corruttivi e trasparenza

Premessa

Nella sezione anticorruzione del PIAO è confluito l'aggiornamento, per il triennio 2022 – 2024, del Piano triennale della prevenzione della corruzione ASPAL approvato con la determinazione della Direttrice Generale n. 1052 del 2 maggio 2022, redatto secondo quanto previsto dagli "Orientamenti per la pianificazione anticorruzione e trasparenza 2022" approvato dal Consiglio dell'Autorità Nazionale Anticorruzione in data 2 febbraio 2022. Pertanto, laddove nel presente documento venga citato il "PTPC ASPAL" deve intendersi "la Sezione anticorruzione del PIAO".

La citata e approvata versione del PTPC ASPAL è stata oggetto di consultazione pubblica al fine di acquisire eventuali proposte ed osservazioni finalizzate all'elaborazione della presente Sezione prevenzione della corruzione e trasparenza del Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) 2022/2024.

In tale ottica d'apertura alla partecipazione, si sono voluti raccogliere i contributi degli *stakeholders* interni ed esterni, nonché tutti i cittadini che, in modo diretto o indiretto, vengono a contatto con l'ASPAL - l'ASPAL ha tenuto conto, per quanto possibile, delle proposte e delle osservazioni pervenute dagli *stakeholders* interni ha apportato delle parziali modifiche. In particolare, sono stati effettuati alcuni aggiornamenti ritenuti necessari sia nel corpo del testo principale che nelle mappature dei processi corruttivi. Alla redazione del PTPC ASPAL ha partecipato l'intera struttura amministrativa, sia l'Organo amministrativo di vertice che i dirigenti, unitamente a tutti i dipendenti dell'Agenzia.

Anche la sezione anticorruzione, così come il PTPC, è destinata a dipendenti e collaboratori che prestano servizio presso l'ASPAL ed è reso pubblico per tutti gli *stakeholders* interni ed esterni mediante consultazione pubblica.

Il PTPC si articola in tre sezioni:

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

Il PTPC, infine, è corredato da una serie di allegati, che ne costituiscono parte integrante.



Parte prima

1. La struttura organizzativa e le funzioni

Per le informazioni di questo paragrafo si rinvia alla sezione 2.3 del PIAO.

2. I processi di elaborazione del PTPC: soggetti interni, ruoli e responsabilità

L'elaborazione del PTPC 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. Nonostante l'art. 1, co. 12, L. 190/2012 attribuisca una particolare responsabilità per il verificarsi di fenomeni corruttivi in capo al RPCT, tutti i dipendenti delle strutture coinvolte nell'attività amministrativa mantengono, ciascuno, il proprio personale livello di responsabilità in relazione ai compiti effettivamente svolti. Solo così potrà crearsi un tessuto culturale favorevole e consapevole alla prevenzione della corruzione.

La figura del RPCT è disciplinata nella legge 6 novembre 2012, n. 190, la quale stabilisce che ogni amministrazione approvi annualmente un Piano all'interno del quale venga valutato il livello di esposizione degli uffici al rischio e indichi gli interventi organizzativi necessari per mitigarlo.

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.

Per lo svolgimento delle sue funzioni il RPCT ASPAL è supportato da personale qualificato e specificamente individuato con la Determina della Direzione generale n. 379 del 21.02.2022 e dai Referenti PCT di sede centrale e dai Riferimenti di sede territoriale PCT.

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

Il RASA ASPAL, nominato con la Determinazione n. 1209 del 16.05.2022 è l'Ing. Valerio Carzedda, Direttore del Servizio Sicurezza dei luoghi di lavoro, forniture e manutenzioni di beni mobili e immobili.

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 un PTPC condiviso.

I referenti 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.

In ASPAL i Referenti PCT 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 Riferimenti di sede PCT 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.

La nomina di figure trasversali ai servizi della sede centrale, non coincidenti con i coordinatori, ha permesso 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 all'interno di ciascun servizio.

Per quanto riguarda i Referenti di sede territoriale, nel 2022 tale ruolo è stato affidato ai coordinatori e alle coordinatrici pro tempore dei CPI, che hanno piena conoscenza di tutti i processi svolti al suo interno e interloquiscono costantemente con il Servizio coordinamento dei servizi territoriali e governance per la risoluzione di eventuali criticità.

In ASPAL **l'organo amministrativo di vertice** svolge importanti compiti, difatti il PTPC è elaborato con la piena collaborazione e l'attiva partecipazione di tale figura, in termini di contributo conoscitivo e di diretta responsabilità per gli atti compiuti a supporto dell'opera degli organi di indirizzo.

L'individuazione degli obiettivi strategici è invece rimessa alla Giunta regionale.

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 nel PTPC;
- 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 nel PTPC;

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 nel PTPC. La violazione da parte dei dipendenti dell'amministrazione delle misure di prevenzione previste dal Piano 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.

3. Obiettivi strategici individuati dall'Organo di Indirizzo.

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 apposita Delibera di Giunta Regionale.

Con la delibera n. 7/8, del 26.02.2021, la Giunta Regionale ha individuato gli obiettivi strategici in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza per il triennio 2021-2023, che devono essere considerati anche per l'aggiornamento 2022 del PTPC.

Nel 2022 l'ASPAL ha fatto propria la strategia regionale, supportata anche dalle modifiche normative intervenute, attraverso una semplificazione del PTPC ASPAL e delle misure in esso contenute, privilegiando gli adempimenti di natura sostanziale e snellendo le misure che comportavano un aggravio burocratico per la struttura.

Un obiettivo strategico, in linea con quanto previsto a livello regionale, altrettanto importante per la creazione di valore pubblico e per una strategia di prevenzione della corruzione efficace e contestualmente snella è rappresentato dall'integrazione e dall'informatizzazione dei processi di mappatura, monitoraggio della prevenzione della corruzione e della performance, delle pubblicazioni previste nel Testo unico della trasparenza.

Tale attività, in un'ottica di integrazione degli obiettivi istituzionali, va inserita nella prospettiva della definizione dell'iter attuativo del nuovo modello organizzativo di ASPAL. Integrando il processo di individuazione degli interventi amministrativi, gestionali e comunicativi con la relativa riallocazione dell'analisi del rischio all'interno delle nuove partizioni organizzative, si avrà un quadro complessivo in linea con l'attuazione del nuovo modello organizzativo che potrà essere utilizzato come struttura da inserire nel software che sarà individuato per la gestione informatizzata delle mappature, del monitoraggio e dei controlli.

4. Il contesto esterno.

L'analisi del contesto esterno viene riportata all'interno dell'**Allegato 6_ Analisi del contesto esterno** e la valutazione dell'impatto del contesto esterno ed interno sull'ASPAL sarà oggetto di analisi nel paragrafo 9. "Valutazione di impatto del contesto esterno ed interno".

5. Analisi del contesto interno. Monitoraggio delle misure previste nel PTPC 2021 – 2023.

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.

L'attività di aggiornamento e di monitoraggio del Piano della prevenzione della corruzione e per l'attuazione della trasparenza sono strettamente interconnesse tra di loro, poiché permettono di effettuare gli opportuni aggiustamenti alle modifiche normative e organizzative intervenute.



Il PTPC 2021 – 2023 è stato oggetto di monitoraggi costanti 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. Da ultimo, c'è stato un monitoraggio finale che risulta effettuato al 14.01.2022.

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, mostrandosi in gran parte ben strutturate e recepite dall'amministrazione.

Il RPCT ha effettuato un controllo sull'1% delle misure attuate per ciascun Servizio e l'esito di quest'ultimo è risultato positivo. Gli esiti dei monitoraggi e dei controlli sono stati analizzati dal Nucleo di supporto e inseriti in un report contenente delle osservazioni di carattere più ampio sulle criticità emerse nonché delle possibili soluzioni.

In seguito alle risultanze del monitoraggio inviato dai servizi è stata redatta la Relazione annuale del Responsabile della prevenzione della corruzione e per la trasparenza, prevista dall'art. 1, comma 14, della legge n. 190/2012 e dal Piano Nazionale Anticorruzione, e trasmessa all'Organismo indipendente di valutazione e all'Organo di indirizzo dell'amministrazione entro i termini previsti dalla legge.

Unitamente alla relazione, è stato trasmesso altresì un File in PDF contenente le Misure non attuate e previste dal PTPC 2021-2023 (si specifica che all'interno del file sono state inserite anche le misure il cui stato di attuazione non è stato compilato in fase di monitoraggio). La sostenibilità e l'efficacia di tali misure è stata oggetto di analisi in fase di aggiornamento per il triennio 2022-2024, con la collaborazione dei vari Servizi ASPAL.

Il monitoraggio ha costituito la base per le attività di aggiornamento delle mappature dei processi e per l'aggiornamento misure generali e specifiche dell'ASPAL. In particolare, è stato chiesto di effettuare una ricognizione dei processi che non hanno subito modifiche nel corso dell'anno, dei processi che hanno subito delle lievi modifiche o che invece siano divenuti obsoleti.

Per le misure specifiche afferenti ai diversi Servizi, è stata data la possibilità di indicare delle proposte di modifica delle misure presenti, di sostituzione con nuove misure o entrambe le ipotesi, poiché non sempre è possibile valutare l'efficacia delle misure *ex ante* e il contributo del personale che materialmente svolge quotidianamente le attività permette di individuare soluzioni più appropriate al contenimento del rischio corruttivo, inteso come *maladministration*.

6. Analisi del contesto interno. 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. In 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 nel precedente PTPC 2021-2023, al fine di verificarne l'attualità e la corrispondenza agli attuali processi in essere.

In tale modo sono state aggiornate le mappature che nel corso dell'anno sono state soggette a modifiche organizzative e/o normative, nonché le mappature dei processi obsoleti da mappare *ex novo* o i nuovi processi. È stato richiesto anche di inserire le criticità, esistenti o potenziali, correlate a ciascuna azione, mentre nel caso in cui il Servizio non fosse riuscito ad individuare l'evento rischioso correlato avrebbe potuto richiedere il supporto del RPCT.



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.

L'attività di mappatura ha interessato tutti i Servizi e tutti i processi/procedimenti, indipendentemente della loro classificazione nelle aree a rischio ANAC, poiché senza tale analisi non si sarebbe potuta verificare la loro rischiosità e non si sarebbero potute individuare le opportune misure di prevenzione.

7. Analisi del contesto interno. La metodologia utilizzata per l'analisi del rischio.

La mappatura dei processi è un requisito indispensabile per la formulazione di adeguate misure di prevenzione e incide sulla qualità complessiva della gestione del rischio. Infatti, una compiuta analisi dei processi consente di identificare i punti più vulnerabili e, dunque, i rischi di corruzione che si generano attraverso le attività svolte dall'amministrazione. L'ANAC ribadisce che i processi individuati dovranno fare riferimento a tutta l'attività svolta dall'organizzazione e non solo a quei processi che sono ritenuti (per ragioni varie, non suffragate da una analisi strutturata) a rischio.

Quest'anno è stata confermata in parte la metodologia finora utilizzata per lo svolgimento del processo di gestione del rischio. In particolare, per valutare il livello di esposizione al rischio, si è scelto di modificare i files in formato *Excel* utilizzati negli anni precedenti e di renderli maggiormente conformi a quelli previsti dal PNA ANAC 2019.

Le matrici di mappatura sono costituite da due sezioni: la prima contenente informazioni di carattere generale e la seconda relativa allo svolgimento del processo di gestione del rischio.

La prima sottosezione "Mappatura processi-attività" è composta dal seguente gruppo di informazioni, alcune già presenti nella precedente matrice ed altre inserite in ottemperanza alle prescrizioni contenute nel PNA 2019: **indicazione dell'ufficio, numero del processo, area di rischio, denominazione del processo e nominativo del soggetto responsabile del processo.**

Dopo aver indicato l'elenco completo dei processi svolti dall'organizzazione, è stato necessario descrivere gli stessi e pertanto, è stata richiesta la descrizione delle **attività che scandiscono e compongono il processo**, nonché i **soggetti che svolgono tali attività** (c.d. esecutori).

Una volta individuati i processi e le singole attività è stata poi effettuata la valutazione del rischio. Secondo quanto previsto dall'allegato 1 al PNA 2019-2021 ANAC: "La valutazione del rischio è la macro-fase del processo di gestione del rischio in cui lo stesso è identificato, analizzato e confrontato con gli altri rischi al fine di individuare le priorità di intervento e le possibili misure correttive/preventive (trattamento del rischio). La valutazione del rischio si articola in tre fasi: l'identificazione, l'analisi e la ponderazione".

L'identificazione del rischio, o meglio degli eventi rischiosi, ha l'obiettivo di individuare quei comportamenti o fatti che possono verificarsi in relazione ai processi di pertinenza dell'amministrazione, tramite cui si concretizza il fenomeno corruttivo.

L'oggetto di analisi di identificazione dei rischi può essere l'intero processo o le singole attività di cui si compone il processo.

Il RPCT ha ritenuto, sulla base delle indicazioni ANAC, che nei processi in cui è stata già rilevata un'esposizione al rischio corruttivo elevata è **necessario sviluppare l'identificazione dei rischi dettagliatamente sulle singole attività dei processi.**



In via residuale, **l'analisi per l'identificazione dei rischi può essere adottata per quei processi** in cui, a seguito di adeguate e rigorose valutazioni già svolte nei precedenti PTPCT, il rischio corruttivo è stato ritenuto basso e per i quali non si siano manifestati, nel frattempo, fatti o situazioni indicative di qualche forma di criticità.

In riferimento alle singole attività che scandiscono e compongono il processo (o al processo stesso) si deve descrivere il **comportamento a rischio corruzione** e quali siano i **fattori abilitanti degli eventi corruttivi**, ossia i fattori di contesto che agevolano il verificarsi di comportamenti o fatti di corruzione.

L'identificazione degli eventi rischiosi conduce alla creazione di un "Registro degli eventi rischiosi", nel quale sono riportati tutti gli eventi rischiosi relativi ai processi dell'amministrazione.

Anche per l'individuazione dei comportamenti a rischio corruzione e dei fattori abilitanti degli eventi corruttivi è stato essenziale il coinvolgimento della struttura organizzativa e il RPCT ha dovuto supportare i responsabili degli uffici nell'individuazione degli stessi, facilitando l'analisi ed integrando lo stesso in caso di valutazioni non complete.

Le matrici di mappatura proseguono poi con **l'Analisi del rischio**, cioè la valutazione della probabilità che il rischio si realizzi e delle conseguenze che il rischio produce (cd. Impatto).

Si precisa che quest'anno, a differenza degli anni precedenti, il questionario relativo alla probabilità e all'impatto ha costituito parte integrante del file *Excel* contenente le matrici di mappatura. Tale sottosezione prevede la formulazione di 8 domande: 5 relative alla probabilità e 3 relative all'impatto.

La probabilità e l'impatto costituiscono "indicatori di sintesi" e la metodologia di analisi del rischio utilizzata in ASPAL si basa sul principio di prudenza.

Sia il fattore "probabilità" sia il fattore "impatto" sono stati declinati in una scala crescente di tre valori (ALTO, MEDIO o BASSO).

È stato necessario rispondere a tutte le domande del questionario al fine di ricavare un valore unico finale per il fattore "probabilità" e un altro per il fattore "impatto", la cui combinazione è servita per la valutazione finale di esposizione al rischio (e, dunque, calcolare il rating globale).

Il valore unico finale è agevolmente individuabile nell'ipotesi in cui da tutte le domande del questionario su un determinato fattore emerga lo stesso valore. Se, al contrario, i valori ottenuti in risposta alle domande sulla probabilità (o l'impatto) non sono uniformi, il calcolo avviene in questo modo: in applicazione del principio di prudenza, **a parità di frequenza viene preso in considerazione il valore più critico** (quindi, ad es., tra ALTO e MEDIO viene scelto ALTO).

A titolo esemplificativo, se dalle 5 domande relative al fattore "probabilità" risultano rispettivamente i valori ALTO, MEDIO, MEDIO, BASSO e BASSO, la probabilità avrà il valore finale MEDIO. Il medesimo approccio si utilizza per il fattore "impatto", se per esempio dalle 3 domande relative all'impatto risultano rispettivamente i valori ALTO, MEDIO e BASSO, il valore finale sarà ALTO.

Come anticipato, il *rating* globale è stato calcolato attraverso la combinazione del valore di sintesi delle probabilità e quello per l'impatto: si è giunti, in questo modo, alla valutazione finale di esposizione al rischio utilizzando la seguente matrice di calcolo:



Combinazioni Valutazioni finali		RANTING GLOBALE	
PROBABILITA' - IMPATTO			
PROBABILITA'	IMPATTO	Valore	Giudizio
Alto	Medio	IV	CRITICO
Alto	Alto		
Medio	Alto		
Alto	Basso	III	RILEVANTE
Medio	Medio		
Basso	Alto		
Medio	Basso	II	MARGINALE
Basso	Medio		
Basso	Basso		

Oltre al *rating* di rischio è presente una colonna sulla motivazione che evidenzia quali siano i principali fattori e le principali ragioni alla base del *rating* di rischio attribuito.

Solo nel caso in cui il valore globale dell'analisi del rischio risultasse "Trascurabile", è stato possibile non inserire alcuna misura di prevenzione della corruzione, anche per non appesantire, laddove non necessario, i procedimenti amministrativi. Tale decisione è stata lasciata in capo a ciascun servizio.

8. Analisi del contesto interno. Le risultanze dell'analisi del rischio e l'individuazione delle misure.

Secondo quanto previsto dall'allegato 1 al PNA 2019-2021 dell'ANAC: "Il **trattamento del rischio** è la fase volta ad individuare i correttivi e le modalità più idonee a prevenire i rischi, sulla base delle priorità emerse in sede di valutazione degli eventi rischiosi. In tale fase, le amministrazioni non devono limitarsi a proporre delle misure astratte o generali, ma devono progettare l'attuazione di misure specifiche e puntuali e prevedere scadenze ragionevoli in base alle priorità rilevate e alle risorse disponibili. La fase di individuazione delle misure deve quindi essere impostata avendo cura di contemperare anche la sostenibilità della fase di controllo e di monitoraggio delle stesse, onde evitare la pianificazione di misure astratte e non attuabili".

La prima fase del trattamento del rischio ha avuto come obiettivo quello **di identificare le misure di prevenzione della corruzione dell'amministrazione**, in funzione delle criticità rilevate in sede di analisi. Sono state individuate varie tipologie di misure (es: controllo, trasparenza, definizione e promozione dell'etica e di standard di comportamento, regolamentazione, semplificazione, formazione, sensibilizzazione e partecipazione, rotazione, disciplina del conflitto di interessi) e ciascuna categoria di misura ha dato luogo, in funzione delle esigenze dell'organizzazione, a misure sia generali che specifiche.

In particolare, l'individuazione di misure specifiche è stata particolarmente importante in quanto ha consentito la personalizzazione della strategia di prevenzione.



Per quanto concerne la consultazione delle misure adottate in ASPAL, si precisa che le misure generali e permanenti sono contenute all'interno del presente PTPC mentre le misure specifiche sono riportate all'interno delle mappature inter servizi e dei singoli servizi.

La seconda fase del trattamento del rischio ha avuto come obiettivo quello di **programmare adeguatamente e operativamente le misure di prevenzione della corruzione** dell'amministrazione.

Qualora la misura individuata fosse "specificata", è stata prevista una programmazione della stessa attraverso la necessaria indicazione di: **Stato di attuazione al 31 dicembre 2021, Fasi e tempi di attuazione** (indicazione dei vari passaggi con cui l'ufficio intende adottare la misura), **Indicatori di attuazione** (necessario per misurare il livello di realizzazione della misura), **Valore target** (l'obiettivo che l'ufficio si è prefisso applicando la misura) e **Soggetto responsabile** (colui che è responsabile dell'attuazione).

Gli esiti dell'analisi del rischio sono riportati nei file allegati al presente Piano, nella sezione generale delle mappature sono riportati tutti i processi mappati e analizzati, individuando l'area di rischio afferente, mentre nel caso in cui non sia stato riscontrato alcun rischio ne viene data informazione, senza riportarli nelle singole mappature pubblicate.

Nel 2022 verranno analizzate in maniera più approfondita le mappature afferenti alle seguenti aree di rischio, poiché sono intervenute delle modifiche organizzative, i cui effetti sono ancora in fase di assestamento e sono in via di definizione i ruoli e le responsabilità tra i servizi o tra le unità organizzative dello stesso servizio:

- Contratti pubblici;
- Acquisizione e gestione del personale;

Per quanto concerne l'area dei contratti pubblici, è stata aggiornata l'intera mappatura del servizio sicurezza dei luoghi lavoro, forniture e manutenzioni dei beni mobili ed immobili. È stata adottata una nuova procedura con l'adozione del "Nuovo 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, e approvato in data 29 dicembre 2021 con Determinazione della Direttrice Generale n. 3798. Conseguentemente, sarà necessario un aggiornamento nel corso dell'anno e un'analisi più approfondita delle mappature relative a tale materia a seguito della definizione della procedura interna, la quale risulta particolarmente attenzionata in quanto area ad alto rischio corruttivo.

Per quanto riguarda l'area di rischio "Acquisizione e gestione del personale" vi sono state delle modifiche organizzative che hanno interessato il Servizio risorse umane e formazione nel suo complesso e che porteranno ad una revisione dei processi afferenti a quest'ultimo nell'arco del triennio. Le rispettive mappature sono state modificate e potranno essere oggetto, nel corso del triennio, di modifica o di ulteriore revisione. Le misure che verranno introdotte e che incideranno maggiormente all'interno dei processi sono l'adozione del Regolamento delle posizioni organizzative e dell'acquisizione del personale, che verranno attuate entro il 2022.

È stata poi aggiornata la mappatura del servizio sistemi informativi, affari legali, anticorruzione e controlli, settore giuridico amministrativo, relativamente al processo "Recupero crediti".

Inoltre, tra le aree di rischio specifiche ASPAL potranno essere oggetto di ulteriori modifiche le mappature del Servizio coordinamento dei servizi territoriali e governance, soprattutto nella parte delle attività poste in capo alle strutture territoriali.

Infine, sulla base delle modifiche organizzative o procedurali potranno essere effettuate delle modifiche al presente PTPC.



9. 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 alla permanenza nello stesso ruolo per un tempo eccessivamente lungo. Tali fenomeni possono avere un impatto sull'attività svolta dall'ASPAL 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".

L'Agenzia svolge un importante ruolo nel mercato del lavoro sardo anche attraverso 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.

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. Infatti quest'ultimo è influenzato da innumerevoli variabili: si pensi a quanto accaduto con l'avvento della pandemia da Covid 19.

Per poter contrastare tali eventi si intende da un lato rafforzare la cultura dell'etica e la legalità, in modo da accrescere internamente il senso comune di gestione della cosa pubblica e dall'altro, attraverso il miglioramento dei livelli di trasparenza, rendere meno occulta e parziale la gestione delle politiche del lavoro.

Relativamente alle possibili posizioni di monopolio di potere dovute dalla permanenza nello stesso ruolo per un tempo eccessivamente lungo l'ASPAL, anche a seguito delle modifiche organizzative intervenute nel 2016, 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.

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, emerge 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 criminali 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 criminali e di finanziamento del terrorismo nonché della direttiva 2006/70/CE che ne reca misure di esecuzione".

Il contesto interno incide sull'organizzazione, infatti l'Agenzia dal 2016 ha sperimentato diversi assetti organizzativi e sta tutt'ora cercando una struttura organizzativa rispondente alle mutate esigenze dell'ente.

L'Agenzia, in attesa della definizione della nuova organizzazione ha attuato 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.

Da ultimo, si evidenziano anche i risvolti positivi del contesto interno in ASPAL. Tra questi si può annoverare un rinnovato clima all'interno dell'Agenzia derivante dalle assunzioni avvenute a partire



dal 2016 a seguito della commistione di vecchie e nuove professionalità, che hanno contribuito a sviluppare la flessibilità e l'adattamento al cambiamento.

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.

10. 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 il Codice di comportamento è stato diffuso, in accordo con il RPCT, con le seguenti modalità: per il personale neoassunto è stata inserita all'interno del contratto 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.

Il Codice di comportamento RAS è stato presentato dalla RPCT RAS in occasione della giornata annuale della Trasparenza RAS del 15.11.2021.

La formazione sul Codice di comportamento verrà poi erogata ogni qualvolta vi siano delle nuove assunzioni di personale o un'abrogazione del Codice stesso.

In ASPAL, il RPCT cura la diffusione della conoscenza del Codice di comportamento nell'amministrazione, verifica sulla corretta e continua attuazione dello stesso e sottopone un questionario ai dirigenti al fine di avere un riscontro sull'attuazione del Codice.

L'UPD trasmette al RPCT le violazioni al Codice di comportamento avvenute nell'anno precedente e quest'ultimo deve darne conto nella relazione annuale che viene poi pubblicata nel sito istituzionale ASPAL.

Cronoprogramma 1:

Misura generale: <i>Codice di comportamento ASPAL</i>				
Attività	Stato di attuazione	Tempi di attuazione	Soggetto responsabile	Output
Verifica sulla corretta e continua attuazione del Codice di comportamento (violazioni al codice di comportamento avvenute nell'anno precedente)	In attuazione	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



11. 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».

Nel 2021 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 31.12.2021, in funzione dell'analisi della media di permanenza della singola persona nell'incarico. Si è ritenuto opportuno suddividere i settori ASPAL in Sede centrale e CPI, anche per evidenziare una eventuale diversa dinamica delle rotazioni. Nel prospetto risulta il numero dei settori che devono essere attenzionati per i prossimi conferimenti e la corrispondente percentuale. Con riferimento agli incarichi dirigenziali, non si riscontrano criticità relativamente alla permanenza nelle funzioni: a gennaio del 2022 sono stati nominati i nuovi dirigenti per il Servizio sicurezza dei luoghi di lavoro, forniture e manutenzioni dei beni mobili e immobili, per il Servizio sistemi informativi, affari legali, anticorruzione e controlli e per il Servizio progetti su base regionale e comunitaria.



Cronoprogramma 2

Misura generale: <i>La rotazione del personale</i>				
Attività	Stato di attuazione	Tempi di attuazione	Soggetto responsabile	Output
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
Comunicazione al RPCT dell'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	Dirigente del Servizio Risorse Umane	Produzione di un report contenente gli esiti delle analisi e invio al RPCT
Individuazione delle effettive esigenze di rotazione sulla base del report del Dirigente del Servizio RU, dei criteri definiti e delle analisi svolte	In attuazione	Annuale Entro il 31.12.2022	RPCT D.G.	Produzione di uno schema riepilogativo contenente gli esiti dell'analisi svolta e invio dello stesso alla DG
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



12. 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.

La citata disposizione stabilisce l’obbligo per l’amministrazione di disporre, con provvedimento motivato, la rotazione del personale nei casi di avvio di procedimenti penali o disciplinari per condotte di natura corruttiva. Si tratta di una misura di natura non sanzionatoria di carattere cautelare, tesa a garantire che nell’area ove si sono verificati i fatti oggetto del procedimento penale o disciplinare siano attivate idonee misure al fine di tutelare l’immagine di imparzialità dell’amministrazione. Pur non trattandosi di un procedimento sanzionatorio, di carattere disciplinare, è necessario che venga data all’interessato la possibilità di contraddittorio, senza, però, che vengano pregiudicate le finalità di immediata adozione di misure di tipo cautelare.

In materia l’ANAC, ha adottato la delibera 215/2019, 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», mentre la delibera ANAC n. 345 del 22 aprile 2020 individua i soggetti tenuti all’adozione del provvedimento motivato di rotazione ovvero quello di permanenza del dipendente nell’Ufficio nel quale si sono verificati i fatti di rilevanza penale o disciplinare.

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.



13. 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.

In Attuazione di quanto previsto dalla misura prevista dal Piano triennale per la prevenzione della corruzione e della trasparenza ASPAL 2021-2023 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.

Per agevolare la consultazione, l'informativa e la relativa modulistica (aggiornate a seguito della emanazione del nuovo Codice di comportamento RAS) sono state pubblicate nella rete Intranet ASPAL. L'informativa e la documentazione ad essa allegata potrà essere 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:

Misura generale:				
<i>Obbligo di dichiarazione e di astensione in caso di conflitto di interesse</i>				
Attività	Stato di attuazione	Tempi di attuazione	Soggetto responsabile	Output
Semplificazione dell'informativa e della modulistica sul conflitto di interesse.	Da attuare	Entro il 30 giugno 2022	Gruppo di lavoro RPCT	Elaborazione della procedura e revisione dei modelli attualmente in uso
I 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	
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	In attuazione	Entro il 30 settembre di ciascun anno	Servizio RU	



Misura generale: <i>Obbligo di dichiarazione e di astensione in caso di conflitto di interesse</i>				
Attività	Stato di attuazione	Tempi di attuazione	Soggetto responsabile	Output
delle informazioni ivi riportate.				
Comunicazione al RPCT degli esiti delle attività di controllo sulle autocertificazioni	In attuazione	Entro il 30 novembre di ciascun anno Misura permanente	Dirigente settore controlli	Comunicazione al RPCT

14. 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. L'elevato rischio corruttivo di tale area è stato evidenziato anche dal legislatore nell'art. 1, comma 16, L. 190/2012 che ha incluso i procedimenti di "scelta del contraente per l'affidamento di lavori, forniture e servizi, anche con riferimento alla modalità di selezione prescelta ai sensi del codice dei contratti pubblici relativi a lavori, servizi e forniture, di cui al decreto legislativo 12 aprile 2006, n.163" tra i settori di rischio, per i quali deve esser assicurata la trasparenza dell'attività amministrativa quale livello essenziale delle prestazioni concernenti i diritti sociali e civili ai sensi dell'art. 117, comma 2, lett. m), della Costituzione.

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 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.

La materia è disciplinata, in particolare, dalle Linee Guida n. 15 dell'ANAC, recanti «Individuazione e gestione dei conflitti di interesse nelle procedure di affidamento di contratti pubblici», approvate dal Consiglio dell'Autorità con delibera n. 494 del 05 giugno 2019. Ulteriormente, l'ANAC ha fornito ulteriori indicazioni sulle Linee Guida 15/2019 con la Delibera n. 25 del 15 gennaio 2020, per la gestione di situazioni di conflitto di interessi a carico dei componenti delle commissioni giudicatrici di concorsi pubblici e dei componenti delle commissioni di gara per l'affidamento di contratti pubblici.

Tale dichiarazione va effettuata una sola volta all'atto dell'assegnazione e poi successivamente solo in caso di modifiche della situazione precedentemente dichiarata.

Per l'attuazione della misura di controllo vedere il cronoprogramma 3.

Per quanto concerne le singole procedure di gara, sulla base di quanto previsto dalla Delibera n. 25 del 15 gennaio 2020 dell'ANAC, il dipendente dovrà aggiornare, in presenza di fatti sopravvenuti, la dichiarazione sostitutiva già resa ai sensi del D.P.R. 62/2013. Tale statuizione risulta conforme a quanto previsto anche dal Consiglio di Stato, Sez. Cons. Atti Normativi, 5 marzo 2019, n. 667.



15. 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 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"¹⁴.

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.

È previsto l'inserimento all'interno dei contratti di lavoro, sia di assunzione che negli atti amministrativi del collocamento a riposo o di cessazione, di tutto il personale, compresi i dirigenti e l'organo di vertice ASPAL, della specifica clausola di *pantouflage* ai sensi dell'art. 53, comma 16-*ter* del D.lgs. 165 del 2001, di seguito riportato: "Il personale che, negli ultimi tre anni di servizio, ha 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. Tale divieto è esteso anche a coloro 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."

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"

¹⁴ 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.



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".

Il Dirigente del Servizio Risorse Umane annualmente provvede a comunicare al Servizio competente per le attività di controllo l'elenco di tutti i dipendenti (C - D - Dirigenti) che sono andati in pensione negli ultimi tre anni. Il settore controlli, sulla base del regolamento vigente, effettua il controllo di rispetto della clausola da parte dei dipendenti.

Cronoprogramma 4:

Misura generale: Svolgimento di attività successiva alla cessazione del rapporto di lavoro				
Attività	Stato di attuazione	Tempi di attuazione	Soggetto responsabile	Output
Predisposizione di una informativa contenente la disciplina del <i>Pantouflage</i> in ASPAL e le indicazioni sulle verifiche	Da attuare	Entro il 30 settembre 2022	Gruppo di lavoro RPCT	
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 Formazione	Presenza della clausola nel 100% dei contratti di assunzione
<u>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>.</u>	In attuazione	Permanente	Servizio Risorse Umane e Formazione	Presenza della clausola nel 100% degli atti di collocamento a riposo
Invio al servizio competente dell'elenco del personale ASPAL che sono andati in pensione negli ultimi tre anni.	In attuazione	Entro il 30 settembre di ciascun anno	Servizio Risorse Umane e Formazione	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> .	Da attuare		Dirigente del servizio sistemi informativi, affari legali, anticorruzione e controlli	Ricezione degli esiti delle attività di controllo al Servizio personale e al RPCT
Invio delle violazioni della clausola di <i>Pantouflage</i>	In attuazione	Permanente	RPCT	Trasmissione esiti a ANAC, uffici responsabili, OIV, UPD, Corte dei conti



Il Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza è tenuto a segnalare tempestivamente all'ANAC, al Direttore generale e all'Amministrazione di appartenenza dell'ex dipendente, l'eventuale violazione dell'art. 53, comma 16 *ter*, D.lgs. n. 165/2001 e a porre particolare attenzione all'attuazione delle misure di prevenzione.

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".

L'Agenzia ha facoltà di agire in giudizio nei confronti dei trasgressori al fine di ottenere dagli ex dipendenti il risarcimento dei danni subiti e la restituzione dei compensi erogati qualora la violazione delle predette disposizioni dovesse risultare compiutamente accertata dall'amministrazione o presso le opportune sedi.

16. 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 gara¹⁵.

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*, D.lgs. 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.

17. Inconferibilità di incarichi dirigenziali ed incompatibilità specifiche per posizioni dirigenziali.

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

¹⁵ V. pronuncia del Consiglio di Stato, Sezione V, 26/10/2020, n. 6458.



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".

All'atto del conferimento dell'incarico l'interessato deve presentare una dichiarazione sulla insussistenza di una delle cause di inconfiribilità e incompatibilità previste dal decreto (art. 20 D.lgs.39/2013) e, successivamente, annualmente per la durata dell'incarico, una dichiarazione sulla insussistenza di una delle cause di incompatibilità perviste dalla norma e che non è sopravvenuta alcuna condanna per uno dei reati contro la Pubblica amministrazione, anche con sentenza non passata in giudicato. Tali dichiarazioni sono pubblicate sul sito dell'Amministrazione regionale, nella sezione "Amministrazione Trasparente". Per le posizioni dirigenziali preposte alla gestione del personale, deve essere prevista esplicitamente la dichiarazione di cui al comma 1 *bis* dell'art 53 del D.lgs. 165 del 2001¹⁶.

La Direzione generale e i servizi che conferiscono o curano le istruttorie di conferimento degli incarichi avranno cura di effettuare o di richiedere all'ufficio preposto alle attività di controllo, le verifiche sulle dichiarazioni rese dagli interessati sull'insussistenza di cause di inconfiribilità entro 15 giorni dal conferimento dell'incarico e sulla presenza di situazioni di incompatibilità sul 100% delle dichiarazioni.

Prima del conferimento dell'incarico, il servizio incaricato dell'istruttoria è tenuto a verificare con la massima cautela, se, in base agli atti conosciuti o conoscibili – anche con un accertamento delegato agli uffici e/o con una richiesta di chiarimenti al nominando – la sussistenza della causa di inconfiribilità/incompatibilità.

Il servizio Risorse umane e formazione richiederà le verifiche sulle dichiarazioni di assenza di situazioni di incompatibilità rinnovate annualmente, dopo il conferimento dell'incarico.

Cronoprogramma 5

Misura generale: <i>Inconfiribilità di incarichi dirigenziali ed incompatibilità specifiche per posizioni dirigenziali.</i>				
Attività	Stato di attuazione	Tempi di attuazione	Soggetto responsabile	Output
Presentazione delle dichiarazioni di incompatibilità del personale dirigenziale già titolare di incarico e richiesta delle dichiarazioni di incompatibilità e inconfiribilità ai dirigenti titolari 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 e inconfiribilità	Da attuare	Dalla data di approvazione del PTPC	RPCT	Verbali di verifica
Avvio del procedimento di accertamento e contestazione delle cause di inconfiribilità/incompatibilità all'interessato e segnalazioni di possibili violazioni all' A.G.C.M e alla Corte dei Conti per i rispettivi profili di	In attuazione		RPCT	

¹⁶Comma 1-bis, art. 53 del D.lgs. 165 del 2001: "Non possono essere conferiti incarichi di direzione di strutture deputate alla gestione del personale a soggetti che rivestano o abbiano rivestito negli ultimi due anni cariche in partiti politici o in organizzazioni sindacali o che abbiano avuto negli ultimi due anni rapporti continuativi di collaborazione o di consulenza con le predette organizzazioni.



Misura generale: <i>Inconferibilità di incarichi dirigenziali ed incompatibilità specifiche per posizioni dirigenziali.</i>				
Attività	Stato di attuazione	Tempi di attuazione	Soggetto responsabile	Output
competenza				
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	

18. 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 attuazione della misura generale di prevenzione della corruzione "3.1.7. Svolgimento di attività ed incarichi extra – istituzionali" prevista nell'aggiornamento al PTPC ASPAL per il triennio 2021 – 2023, con determinazione del Direttore generale n° 2568 del 09-08-2021, è stato adottato 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), del quale è stata data comunicazione a tutto il personale ASPAL e lo stesso, con la relativa modulistica, è stato 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.

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: <i>Svolgimento di attività ed incarichi extra – istituzionali</i>				
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 ciascun anno	Servizio competente in materia di controlli e Dirigente del Servizio Risorse umane e formazione	Ricezione delle criticità
--	------------------------------------	---	---	---------------------------

19. 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.

20. 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 Amministrazione¹⁷ 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 14. "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.

Con Determinazione n. 3796 del 29.12.2021, è stato approvato il Regolamento del Settore Giuridico amministrativo per la nomina ed il funzionamento delle Commissioni di valutazione ASPAL, in rispetto della misura prevista dal PTPC precedente.

Inoltre, sono stati predisposti, a cura del RPCT e del Direttore del Servizio sistemi informativi, i moduli che tutti i componenti delle commissioni devono compilare ai sensi del D.P.R. 445 del 2000 in cui si riportano le cause ostative al conferimento dell'incarico (art. 35-*bis*, comma 1, del D.lgs. n.

¹⁷ 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"



165/2001 e s.m.i., Codice di comportamento RAS, all'art. 77 commi 4, 5, 6, 9 del D.lgs. 50/2016 e s.m.i.).

Dichiarazioni da parte dei

- commissari per la scelta del contraente per l'affidamento di lavori, forniture e servizi di cui all' art. 77 del D.lgs. 50/2016.
- 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.

Cronoprogramma 7:

Attività	Stato di attuazione	Tempi di attuazione	Soggetto responsabile	Output
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

21. 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'instaurarsi 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 la formazione in materia di anticorruzione e trasparenza è stata articolata su due livelli, una generale rivolta a tutto il personale ASPAL e una specifica erogata nei confronti della Direttrice generale, dei Dirigenti, coordinatori di sede centrale e territoriale, referenti di sede centrale e territoriale, RPCT e la struttura di supporto.



La formazione generale è stata erogata a tutto il personale ASPAL attraverso il corso "L'attuazione del piano triennale di prevenzione della Corruzione - 2021 - Agenzia Sarda per le Politiche Attive del Lavoro" (3h). La formazione specifica è stata erogata invece per la Direttrice generale, i Dirigenti, i coordinatori di sede centrale e territoriale, referenti di sede centrale e territoriale "Corso intensivo in materia di anticorruzione e trasparenza" (12 ore) e per il RPCT e la struttura di supporto "Training on the job" professionalizzante (20 ore).

Percorsi formativi di livello generale

Intervento formativo	Contenuti	Attuazione	Destinatari	Soggetto erogatore
Generale	Obblighi dei lavoratori, codici di comportamento e piano nazionale anticorruzione.	Attuata 2021	Personale di categoria A, B, C D, neoassunti sulla base delle indicazioni dei dirigenti	Consulenza esterna/formazione interna
Generale	Il codice di comportamento RAS – ASPAL	Da attuare	Tutto il personale	RPCT
Generale	La prevenzione della corruzione ed il whistleblowing nella Pubblica Amministrazione	Attuata 2021	Personale di categoria A, B, C D, neoassunti sulla base delle indicazioni dei dirigenti.	Consulenza esterna
Generale	Il PTPC ASPAL	Da attuare	Personale ASPAL individuato dai Dirigenti	Formazione interna
Generale	Formazione sull'etica e la legalità	Da attuare	Personale ASPAL individuato dai dirigenti	Formazione esterna/interna

Percorsi formativi di livello specifico

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.	Attuata 2021	RPCT, componenti ufficio RPCT	Consulenza esterna
Specifico	PTPC e PIAO	In attuazione 2022	RPCT, componenti ufficio RPCT	Consulenza esterna



Intervento formativo	Contenuti	Attuazione	Destinatari	Soggetto erogatore
Specifico	Normativa di riferimento della prevenzione della corruzione e della trasparenza amministrativa.	2021	Dirigenti, referenti PCT, coordinatori	Consulenza esterna
Specifico	Inconferibilità e incompatibilità Rotazione straordinaria (Linee guida 125/2019 ANAC)	Entro il 2024	RPCT, componenti ufficio RPCT, dirigenti, Servizio Risorse umane e formazione e altro personale individuato dai dirigenti	Consulenza esterna
Specifico	Gestione delle segnalazioni e tutela del whistleblower	Attuata 2021	RPCT, personale a supporto delle funzioni del RPCT, dirigenti	Consulenza esterna
Specifico	Conflitto di interesse nelle procedure di affidamento	Entro il 2024	Personale C e D coinvolto nelle procedure di affidamento, sulla base delle indicazioni del dirigente	Consulenza esterna
Specifico	Beni e servizi: 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	Entro il 2024	Personale C e D coinvolto nelle procedure di affidamento, sulla base delle indicazioni del dirigente	Consulenza esterna
Specifico	Parte Lavori: 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	Entro il 2024	Personale C e D coinvolto nelle procedure di lavori pubblici, sulla base delle indicazioni del dirigente del servizio.	Consulenza esterna
Specifico	Procedure di scelta del contraente e gestione delle procedure di acquisizione. Trasparenza e prevenzione della corruzione	Entro il 2024	Personale C e D coinvolto nelle procedure di lavori pubblici, sulla base delle indicazioni del dirigente del servizio.	Consulenza esterna
Specifico	Conferimento degli incarichi - - Attività di prevenzione della	Entro il 2024	RPCT, personale a supporto delle	Consulenza esterna



Intervento formativo	Contenuti	Attuazione	Destinatari	Soggetto erogatore
	corruzione e di trasparenza.		funzioni del RPCT., dirigenti, personale D che opera nelle Aree a rischio, sulla base delle indicazioni dei dirigenti.	
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	Consulenza esterna
Specifico	Rotazione del personale, mobilità, acquisizione di personale. Attività di prevenzione della corruzione e di trasparenza.	Entro il 2024	RPCT e Nucleo, Personale C e D operante nell'Area di rischio, sulla base delle indicazioni dei dirigenti.	Consulenza esterna
Specifico	Normativa anticiclaggio e antimafia	Entro il 2024	Personale di categoria C e D individuato dai dirigenti dei servizi	Consulenza esterna

22. Azioni di sensibilizzazione e rapporti con la società civile. Giornata della Trasparenza.

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, tra cui la proposta della "Giornata della trasparenza", 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. Nell'ambito di tale Giornata si prevede la presentazione e la condivisione del PTPCT ASPAL; verranno inoltre trattate tematiche specifiche in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza e le fasi di predisposizione del PTPC.

Cronoprogramma 9.

Attività	Stato di attuazione	Data fine	Soggetto responsabile	Output
Organizzazione della "Giornata"	Da attuare	30.09.2022	RPCT	Individuazione temi, luoghi, modalità, e organizzazione



della Trasparenza”				generale dell'evento
Realizzazione dell'evento	Da attuare	31.12.2022	RPCT	Giornata della trasparenza

Parte Terza - La misura della trasparenza

Premessa

All'interno della presente sezione del PTPC 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. Più specificamente:

- sono individuati gli obblighi di trasparenza previsti dal D.lgs. n. 33/2013 e s.m.i.
- 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.

23. Obiettivi strategici.

Gli obiettivi strategici sono individuati nel paragrafo 3 a cui si rimanda.

24. 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. Con il presente PTPC si completerà definitivamente il processo per cui ciascun servizio si occuperà autonomamente delle pubblicazioni afferenti al proprio ufficio.

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, individuati nell'Allegato 4, nell'elaborazione, pubblicazione dei dati e delle informazioni, entro 60 giorni a partire dall'approvazione del presente PTPC.

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 PTPC.

Nel periodo transitorio le pubblicazioni potranno essere effettuate dal RPCT/Nucleo a suo supporto per permettere alle strutture organizzative di richiedere le abilitazioni, individuare i dipendenti incaricati delle pubblicazioni e raggiungere un adeguato livello di autonomia nello svolgimento del loro compito.



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 caricamenti", 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 4.

25. 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. Nel corso del 2021 la sottosezione in esame è stata implementata con l'aggiunta e la modifica di due nuove sottosezioni di terzo livello. Una è quella "Protezione dei dati personali", all'interno della quale è stato aggiunto il collegamento alle informative per il trattamento dei dati personali ASPAL. Inoltre, ai sensi dell'art. 4 del D.P.C.M. 25.9.2014, è stata aggiunta la sottosezione "Autovetture in dotazione".

26. 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.

27. 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.

ALLEGATI¹⁸

Allegato 1: Mappatura processi-attività delle strutture organizzative ASPAL, individuazione dei comportamenti a rischio, valutazione del rischio, indicazione e programmazione delle misure specifiche.

Allegato 2: Catalogo dei rischi e dei fattori abilitanti.

Allegato 3: Elenco delle misure specifiche.

Allegato 4: Obblighi di trasparenza sull’organizzazione e sull’attività ASPAL., ai sensi del D.lgs. n. 33/2013 e altre fonti normative.

Allegato 5: Procedura interna in caso di segnalazioni di illecito (Whistleblowing).

Allegato 6: Analisi del contesto esterno

¹⁸ Gli allegati della sezione 2.3 sono consultabili con la numerazione indicata in allegato al PIAO



Sezione 3: ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO

Sezione 3.1: Struttura organizzativa

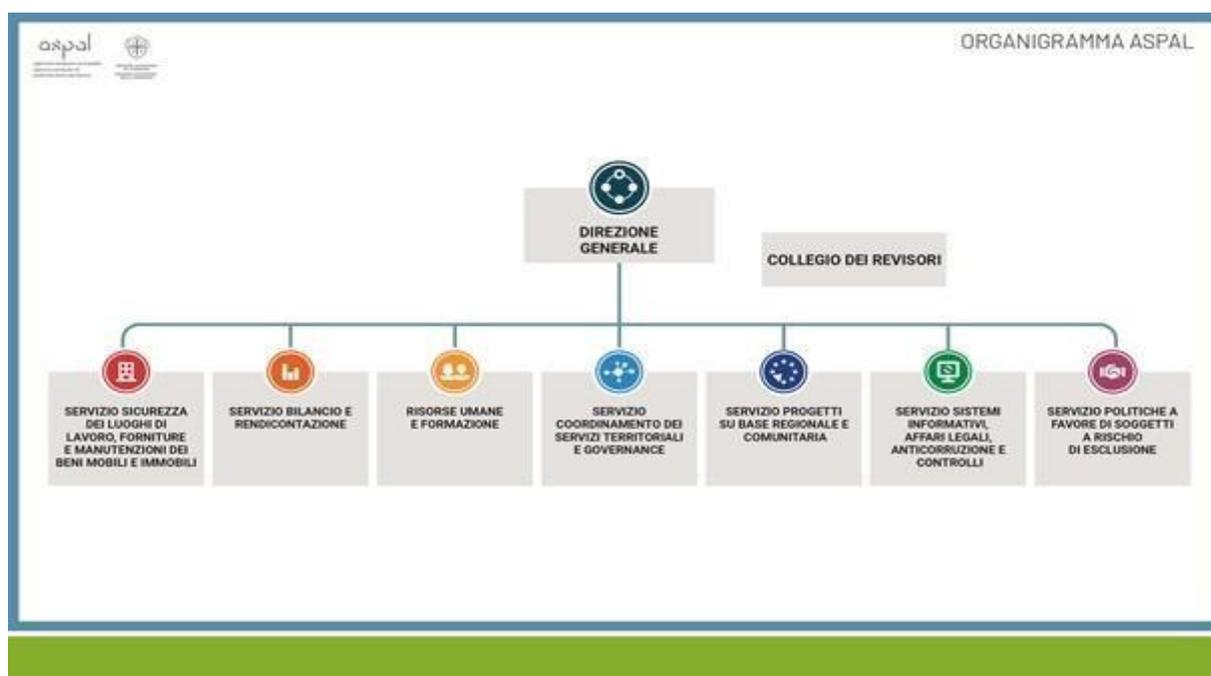
Organigramma di ASPAL

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



Livelli di responsabilità organizzativa

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



Tabella 2 – Funzionigramma ASPAL

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



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

Tabella 3 – Articolazione Servizi ASPAL

Servizio	Ufficio/Settore
DIREZIONE GENERALE	UFFICIO DEL CONTROLLO INTERNO DI GESTIONE
	UFFICIO ISPETTIVO
	UFFICIO CONTROLLI
SICUREZZA DEI LUOGHI DI LAVORO, FORNITURE E MANUTENZIONI DEI BENI MOBILI E IMMOBILI	ACQUISTI DI BENI E SERVIZI
	PATRIMONIO BENI IMMOBILI, APPALTI DI LAVORI
	SICUREZZA DEI LUOGHI DI LAVORO
	CONTABILE
BILANCIO E RENDICONTAZIONE	CICLO ATTIVO E PASSIVO
	CONTABILITÀ INTEGRATA E BILANCIO
	RENDICONTAZIONE
RISORSE UMANE E FORMAZIONE	FORMAZIONE E SVILUPPO ORGANIZZATIVO
	GESTIONE ECONOMICA DEI RAPPORTI DI LAVORO
	GESTIONE GIURIDICA DEI RAPPORTI DI LAVORO E SERVIZI AL PERSONALE
COORDINAMENTO DEI SERVIZI TERRITORIALI E GOVERNANCE	COORDINAMENTO DEI SERVIZI ALLE IMPRESE EROGATI DAI CPI
	COORDINAMENTO DEI SERVIZI ALLE PA EROGATI DAI CPI
	COORDINAMENTO DEI SERVIZI AL CITTADINO CITTADINI EROGATE 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
	CENTRO PER L'IMPIEGO ORISTANO
	CENTRO PER L'IMPIEGO OZIERI
	CENTRO PER L'IMPIEGO QUARTU SANT'ELENA
	CENTRO PER L'IMPIEGO SAN GAVINO
	CENTRO PER L'IMPIEGO SANLURI
CENTRO PER L'IMPIEGO SASSARI	
CENTRO PER L'IMPIEGO SENORBI	
CENTRO PER L'IMPIEGO SINISCOLA	



Servizio	Ufficio/Settore
	CENTRO PER L'IMPIEGO SORGONO
	CENTRO PER L'IMPIEGO TEMPIO
	CENTRO PER L'IMPIEGO TERRALBA
PROGETTI SU BASE REGIONALE E COMUNITARIA	GARANZIA GIOVANI E MOBILITÀ TRANSNAZIONALE
	PROGETTI DI COOPERAZIONE TERRITORIALE
	ALTA FORMAZIONE E INTERNAZIONALIZZAZIONE
SISTEMI INFORMATIVI, AFFARI LEGALI, ANTICORRUZIONE E CONTROLLI	FLUSSI DOCUMENTALI
	GIURIDICO-AMMINISTRATIVO
	SISTEMI INFORMATIVI
	URP
POLITICHE A FAVORE DI SOGGETTI A RISCHIO DI ESCLUSIONE	COLLOCAMENTO MIRATO E GESTIONE L. 68/1999
	INTERVENTI DI INCLUSIONE SOCIALE
	PROMOZIONE INSERIMENTO LAVORATIVO CATEGORIE DEBOLI PRESSO LE IMPRESE

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

Il fondo delle posizioni è calcolato su 52 posizioni, tre in meno delle attuali previste, è sarà comunque oggetto di aggiornamento in fase di approvazione della riorganizzazione.

Ampiezza media delle unità organizzative

(consistenza del personale al 31/12/2021 suddivisa per Servizi)

La consistenza del personale al 31.12.2021 è rappresentata da n. 841 unità come meglio rappresentato nella tabella sottostante:

Tabella 4 – Ampiezza Organico per Servizio al 31.12.2021

Cod.	Descrizione Servizio	Direttori	Coordinatori	Totale unità personale	%
0	DIREZIONE GENERALE	1		14	1,66
1	SERVIZIO SICUREZZA DEI LUOGHI DI LAVORO, FORNITURE E MANUTENZIONI DI BENI MOBILI E IMMOBILI		4	41	4,88
2	SERVIZIO BILANCIO E RENDICONTAZIONE	1	3	17	2,02
3	SERVIZIO RISORSE UMANE E FORMAZIONE	1	3	57	6,78
4	SERVIZIO COORDINAMENTO DEI SERVIZI TERRITORIALI E GOVERNANCE	1	30	534	63,50
5	SERVIZIO PROGETTI SU BASE REGIONALE E COMUNITARIA	1	3	28	3,33
6	SERVIZIO SISTEMI INFORMATIVI, AFFARI LEGALI, ANTICORRUZIONE E CONTROLLI		4	48	5,71
7	SERVIZIO POLITICHE A FAVORE DI SOGGETTI A RISCHIO DI ESCLUSIONE	1	3	102	12,13
	Totale	6	50	841	100

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.

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



● CENTRO PER L'IMPIEGO [CPI] ● SEDE DECENTRATA CPI

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 terminato nel dicembre 2021, 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.

La Direzione generale, a seguito della definizione interna completata nel dicembre 2021, 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, alla data di redazione del PIAO 2022 – 2024, ha concluso la prima fase con la definizione di un documento di valutazione generale che servirà di base al prosieguo dell'iter che prevede da un lato l'invio della proposta di modello all'Assessorato del Lavoro, a seguito della condivisione dei risultati della valutazione con la struttura e con le OO.SS, e dall'altro alla definizione del piano attuativo della riorganizzazione, che vedrà la luce nel corso del 2022, contemporaneamente all'approvazione del nuovo modello.

Nel corso del 2023 la prospettiva è mettere a regime il modello organizzativo, sistematizzando il piano di attuazione, per renderlo definitivamente operativo nel corso del 2024.

Perché la riorganizzazione dell'ASPAL abbia una sua reale prospettiva di creazione di un sistema di servizi per il lavoro che generi valore pubblico, 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.



Sezione 3: ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO

Sezione 3.2: Organizzazione del lavoro agile

Organizzazione del Lavoro Agile

Introduzione

Il lavoro agile è stato introdotto dall'articolo 18, comma 1, della legge 22 maggio 2017, n. 81. Con tale norma il legislatore ha previsto una specifica modalità di svolgimento del lavoro subordinato da remoto conferendogli, da un lato, autonoma disciplina e, dall'altro, differenziando tale nuova modalità di prestazione dal telelavoro, che già riscontrava una normativa di riferimento nel settore pubblico (a partire dalla legge 16 giugno 1998, n. 191, e poi con d.P.R. 8 marzo 1999, n. 70).

Relativamente all'applicazione dello strumento normativo in ASPAL la legge di riferimento della regolamentazione del rapporto di lavoro, la legge regionale n. 31/98, è stata modificata dalla legge regionale n.10/21 attraverso l'introduzione dell'articolo 46 bis che regola la disciplina del telelavoro e del lavoro agile.

PIANO per il LAVORO AGILE - Livello di attuazione e di sviluppo del lavoro agile in ASPAL

Il presente Piano vuole, ai sensi dell'art. 14 della legge n. 124/2015, individuare, "sentite le organizzazioni sindacali", le modalità attuative del lavoro agile e definire, 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, inoltre, così come previsto dalla L.R. n. 31/98 art.45 bis, comma7, contiene "*l'indicazione delle attività che possono essere svolte [...] in modalità agile, 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 Deliberazione n. 20/57 del 30 giugno 2022 e in particolare l'allegato n. 11 e l'appendice n.2.

Il presente Piano vuole altresì, nelle more della contrattazione collettiva, fornire un primo quadro di riferimento per consentire il ricorso al lavoro agile del personale ASPAL evitando provvedimenti "temporanei" del Direttore Generale. Rimane inteso che ogni qualvolta la contrattazione collettiva e integrativa 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.

Rimane inteso che fino al 31.08.2022, in deroga alla regolamentazione nel presente Piano indicata, permangono le disposizioni di cui alla nota della Direttrice Generale prot. 44710/ASPAL del 06.07.2022, con la quale in considerazione dell'andamento epidemiologico in Sardegna, si dispone che a partire dall'11 luglio 2022 e fino al 31 agosto 2022, l'espletamento del lavoro in modalità agile dovrà essere attuato nella misura di almeno il 50% di tutte le risorse umane assegnate a ciascun Settore/CPI, escludendo dal computo i lavoratori fragili.

Durante le fasi più acute dell'emergenza pandemica, anche in ASPAL, così come in tutta la pubblica amministrazione, il lavoro agile ha rappresentato la modalità prevalente di svolgimento della prestazione lavorativa, in virtù dell'articolo 87, comma 1, del D.L. 17 marzo 2020, n. 18, convertito con la legge 24 aprile 2020, n. 27.



Il ricorso “forzato” al lavoro agile durante la pandemia da COVID 19 ha permesso di recuperare il deficit digitale di diversi processi dell’ASPAL destinati all’utenza, permettendo la gestione del servizio al cittadino a distanza in maniera funzionale ed efficace. Con il presente piano si intende, pertanto, valorizzare tale esperienza favorendo l’utilizzo del lavoro agile.

Per **lavoro agile** o **smart working** si intende una modalità di svolgimento dell’attività lavorativa prestata, previo accordo tra il datore di lavoro ed il lavoratore subordinato, in una sede differente da quella di assegnazione dell’ASPAL, 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, tale modalità lavorativa necessita di una serie di condizioni definite abilitanti:

- smartabilità dei processi
- diffusione/interesse di strumenti e modalità organizzative agili
- competenze professionali inerenti il lavoro agile
- dotazione di strumenti IT abilitanti il lavoro agile

Attività smartabili

Nell’ambito organizzativo dell’ASPAL, sia in riferimento alla sede centrale che ai CPI, non sono emersi particolari ostacoli allo svolgimento di numerose attività lavorative in modalità agile. Quest’ultime, all’esito della loro ricognizione effettuata dai singoli Servizi e dalla Direzione Generale, possono essere svolte anche in modalità mista (in parte a distanza e in parte presso la sede lavorativa assegnata).

L’esito della rilevazione di tali attività (Allegato D), propedeutico all’adozione del piano organizzativo del lavoro agile con nota della Direzione Generale prot. n. 103432 del 09.12.2021 è stato trasmesso a tutte le strutture ASPAL. Tali attività, a seguito della sperimentazione del lavoro agile, potranno essere oggetto di aggiornamento in sede di monitoraggio.

Strumenti e modalità organizzative agili

In riferimento all’utilizzo di strumenti e modalità organizzative agili, non sono emerse particolari difficoltà che possano rappresentare degli ostacoli a questa modalità lavorativa, fino ad ora è stata lasciata ampia discrezionalità ai Direttori di Servizio e ai coordinatori, anche in considerazione delle molteplici attività svolte all’interno dell’ASPAL, nell’utilizzo di strumenti e modalità organizzative agili ritenuti più idonei.

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 così come il rispetto della privacy.



Dotazione di strumenti IT

Per quanto riguarda l'aspetto relativo alla dotazione di strumenti IT, si è garantito fin dall'inizio dell'utilizzo del Lavoro Agile la possibilità per tutti i dipendenti di utilizzare la connessione da remoto tramite VPN, strumento indispensabile per permettere l'accesso a partizioni del sistema in modalità sicura. Per quanto riguarda invece le dotazioni informatiche, si sta provvedendo ad assegnare ai dipendenti i Personal Computer comprensivi di SIM per il collegamento a distanza al fine di permettere una piena fruizione dello strumento nel rispetto della vigente normativa.

Ulteriori condizioni desumibili dalla normativa in materia di lavoro agile nell'ambito del lavoro pubblico

Oltre alle condizioni abilitanti di cui si è in precedenza detto, che assumono carattere di condizioni prettamente organizzative e generali, il lavoro agile in ambito pubblico deve anche tenere in debita considerazione le condizioni previste dalla normativa che regola il funzionamento delle pubbliche amministrazioni in genere (a partire dai principi di buon andamento, efficienza e efficacia) e lo svolgimento delle attività in regime agile.

Sotto questo profilo è possibile individuare ulteriori condizioni inderogabili per lo svolgimento del lavoro in modalità agile:

- che lo svolgimento della prestazione di lavoro in modalità agile non pregiudichi in alcun modo o riduca la fruizione dei servizi a favore degli utenti;
- la garanzia di un'adeguata rotazione del personale che può prestare lavoro in modalità agile, assicurando la prevalenza, per ciascun lavoratore, dell'esecuzione della prestazione lavorativa in presenza;
- l'adozione di ogni adempimento al fine di dotare l'amministrazione di una piattaforma digitale o di un cloud o, comunque, di strumenti tecnologici idonei a garantire la più assoluta riservatezza dei dati e delle informazioni che vengono trattate dal lavoratore nello svolgimento della prestazione in modalità agile;
- l'adozione di un piano di smaltimento del lavoro arretrato, ove presente;
- l'adozione di ogni adempimento al fine di fornire al personale dipendente apparati digitali e tecnologici adeguati alla prestazione di lavoro richiesta;

Accesso al Lavoro Agile

L'ASPAL consente a tutti i dipendenti e che abbiano superato il periodo di prova, così come previsto dall'art. 46 bis, comma 4, della L.R.31/98, la possibilità di presentare apposita richiesta per accedere al lavoro agile, previa sottoscrizione dell'accordo (Allegato E) da parte del dipendente che ne faccia richiesta e del Direttore di servizio cui il dipendente è assegnato nella misura minima del 20%.

Anche il personale Dirigente, ha facoltà di accedere alla modalità lavorativa agile. Considerate le specificità inerenti 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 legge¹⁹) in forma semplificata, consistente nella comunicazione al Direttore generale dell'intenzione di avvalersi del lavoro agile. La Segreteria di Direzione provvederà a

¹⁹ 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 [...]".



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 saranno 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 agli accessi ai locali.
- il riconoscimento da parte dell'INAIL di eventuali infortuni, qualora il dirigente si trovi in presenza presso una delle sedi ASPAL o una sede di svolgimento del lavoro agile ovvero ancora si tratti di spostamenti per ragioni di servizio.

Sempre sino all'intervento della contrattazione collettiva nelle materie di propria competenza, eventuali modalità di svolgimento dell'attività agile (contattabilità, rientri in presenza, ecc.) sono rimesse alle comunicazioni e alla responsabilità delle parti.

Per il personale non dirigenziale l'accesso al lavoro agile si realizza come detto tramite un accordo individuale tra Direttore di servizio e lavoratore. La responsabilità dell'individuazione dei lavoratori agili, nonché del rispetto delle disposizioni del presente documento e delle norme vigenti, fa quindi capo ai direttori di servizio, ai sensi delle competenze attribuite dall'art. 25, comma 1, lett. c) della legge regionale n. 31 del 1998.

Ciascun Dirigente dovrà procedere all'individuazione dei lavoratori agili valutando in concreto la presenza delle condizioni di carattere organizzativo e di carattere normativo.

A questo proposito le condizioni in precedenza individuate, attinenti a processi lavorativi, diffusione/interesse di strumenti e modalità organizzative agili, competenze professionali inerenti il lavoro agile e dotazione di strumenti IT abilitanti il 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 che possano essere colmate con adeguati interventi formativi, sarà cura dei dirigenti segnalarle nell'ambito della rilevazione dei fabbisogni al fine di porre potenzialmente tutto il personale nella condizione di accedervi.

Il ricorso al lavoro agile dovrà essere consentito pertanto ad almeno il 20% del personale di ciascun servizio qualora ne faccia richiesta. Tale percentuale è elevabile dai Dirigenti tenuto conto delle esigenze organizzative e della necessità di garantire la piena funzionalità dei servizi, con particolare riferimento alla garanzia di adeguata fruizione dei servizi all'utenza. Rimane inteso che nella programmazione delle attività il Dirigente dovrà garantire un'adeguata 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 DL 18/2020 convertito, con modificazioni, dalla L. 24 aprile 2020, n. 27 e DPCM 23 settembre 2021, che dispone con la cessazione dello stato di emergenza COVID-19, che il lavoro agile cessa di essere considerato "modalità ordinaria" di svolgimento della prestazione lavorativa nelle pubbliche amministrazioni e si ripristina lo svolgimento dell'attività lavorativa con prevalenza in presenza.



Nel caso specifico ASPAL ritiene che il principio possa essere contemperato con riguardo a situazioni in cui la deroga allo stesso possa produrre un vantaggio per l'Amministrazione, con particolare riferimento a casi in cui il rispetto rigido e formale del principio possa comportare il blocco totale o parziale delle attività.

Pertanto si ritiene che il principio possa essere derogato in situazioni (indicative e non esaustive) in cui gli uffici di appartenenza del personale interessato debbano restare temporaneamente chiusi, come nel caso di allerta meteo, lavori di manutenzione o altre cause impeditive non compatibili con la presenza del personale, ovvero di situazioni logistiche interne particolari e per motivi di sicurezza da individuarsi caso per caso da parte dei Dirigenti.

Il principio può altresì essere derogato per preminenti ragioni di tutela della salute dei lavoratori tenendo conto anche delle indicazioni della Funzione Pubblica con riferimento ai lavoratori fragili, come ad esempio la citata notata prot. 44710/ASPAL del 06.07.2022, così come nelle ipotesi in cui il Medico Competente dell'ASPAL certifichi un'idoneità con prescrizione di adibire al lavoro agile il dipendente, per la totalità o la maggior parte del tempo di lavoro.

In ogni caso nell'accesso al lavoro agile è assicurata la priorità alle seguenti categorie:

- lavoratrici madri nei tre anni successivi alla conclusione del congedo di maternità previsto dall'articolo 16 del testo unico delle disposizioni legislative in materia di tutela e sostegno della maternità e della paternità, di cui al decreto legislativo 26 marzo 2001, n. 151;
- lavoratori e lavoratrici con figli in condizione di disabilità ai sensi dell'articolo 3, comma 3, della legge 5 febbraio 1992, n. 104 senza alcun limite di età
- lavoratori e lavoratrici che fruiscono dei permessi di cui ai commi 2 e 3 dell'art. 33 della legge 104/92;
- lavoratori e lavoratrici con figli fino a 12 anni di età;
- lavoratori e lavoratrici con disabilità in situazione di gravità accertata ai sensi dell'articolo 4, comma 1, della L.104/92;
- lavoratori e lavoratrici che siano caregiver familiari di cui all'articolo 1, comma 255, della Legge 27 dicembre 2017, n. 205.

Inoltre, in sequenza, la priorità nell'accesso al lavoro agile deve essere riconosciuta ai lavoratori che per ragioni di carattere sanitario hanno oggettive difficoltà ad operare in presenza (condizioni di fragilità) individuati nel modo seguente:

- lavoratori, come in precedenza individuati nel presente paragrafo, 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;
- ulteriori categorie di lavoratori "fragili" che saranno individuate in apposito protocollo da redigersi in collaborazione con il Medico Competente sentite le Organizzazioni Sindacali;

In subordine, sono da considerare fattori di precedenza le condizioni di lavoratrici e lavoratori con figli sino ai 14 anni di età, o che risiedono in centri distanti oltre 30 chilometri dalla sede di servizio.

La priorità va intesa non nel senso che questo personale abbia 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, il personale che si trovasse nelle condizioni di cui sopra avrà la precedenza.



Accesso al lavoro agile e principio di rotazione

Al fine di introdurre correttamente il principio di rotazione è necessario fare riferimento a quanto previsto dall'art. 87, comma 1, del DL 18/2020 convertito, con modificazioni, dalla L. 24 aprile 2020, n. 27 e DPCM 23 settembre 2021 ossia il principio della prevalenza del lavoro in presenza.

In questo senso la rotazione implica anche che, al personale che fa richiesta di accesso al lavoro agile, dovrà garantirsi un'adeguata rotazione tra lavoro in presenza e lavoro agile, al fine di evitare che vi sia personale che non può accedere quest'ultima modalità lavorativa a fronte di personale che vi accede in permanenza, o per la maggior parte del tempo di lavoro (aspetto che entrerebbe in contrasto con la prevalenza del lavoro in presenza).

Pertanto tutto il personale che fa richiesta di lavoro agile ha la possibilità di accedervi su di un piano di parità a condizione che abbia superato il periodo di prova; ciò significa che i dirigenti, nell'individuare i soggetti che potranno accedere al lavoro agile non potranno dar luogo a discriminazioni dovendosi basare esclusivamente sulla necessità di salvaguardare l'organizzazione e i servizi all'utenza.

In questo senso il principio di rotazione ha lo scopo di contemperare le esigenze di servizio e la possibilità di accesso al lavoro agile del maggior numero possibile di lavoratori, consentendo quindi l'accesso al lavoro agile, compatibilmente con le esigenze di servizio, a percentuali di personale anche superiori al minimo stabilito nel presente Piano.

Tempo di lavoro agile e organizzazione delle attività

L'art. 18, comma 1, legge 22/05/2017, n. 81 definisce il lavoro agile “[...] *modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato stabilita mediante accordo tra le parti, anche con forme di organizzazione per fasi, cicli e obiettivi e senza precisi vincoli di orario o di luogo di lavoro, con il possibile utilizzo di strumenti tecnologici per lo svolgimento dell'attività lavorativa. La prestazione lavorativa viene eseguita, in parte all'interno di locali aziendali e in parte all'esterno senza una postazione fissa, entro i soli limiti di durata massima dell'orario di lavoro giornaliero e settimanale, derivanti dalla legge e dalla contrattazione collettiva*”.

Ciò significa, sotto il profilo dell'orario di lavoro, che nelle giornate di lavoro agile il dipendente svolge la sua attività in un ambiente esterno della propria sede di servizio, senza un preciso vincolo di orario, premessa questa assenza di vincolo orario il dipendente non matura né “debiti orari” né maggiori prestazioni” rimane l'obbligo di svolgere le attività e raggiungere gli obiettivi che saranno definiti nell'ambito dell'accordo individuale.

Il fatto che il lavoratore agile non abbia un vincolo orario preciso impone l'adozione di alcuni accorgimenti, anche previsti per legge, a salvaguardia sia del lavoratore, sia dell'organizzazione. Tali vincoli, che sono previsti nell'accordo individuale sono i seguenti:

- individuazione dell'articolazione dell'alternanza tra lavoro in presenza e lavoro agile;
- tempi di riposo del lavoratore agile e fasce di “contattabilità” del lavoratore agile;
- forme di esercizio del potere direttivo del datore di lavoro e disciplina l'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 all'articolo 4 della legge 20 maggio 1970, n. 300, e successive modificazioni;
- strumenti utilizzati dal lavoratore;



- condotte, connesse all'esecuzione della prestazione lavorativa all'esterno dei locali dell'Amministrazione che danno luogo all'applicazione di sanzioni disciplinari;
- sicurezza dei lavoratori agili.

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 in un arco di tempo che 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 l'anno solare in caso di articolazione plurimensile.

Si precisa che in caso di articolazione plurimensile contenuta in un accordo con decorrenza successiva al primo gennaio il numero massimo di giornate di cui alla lett. c) precedente deve essere riproporzionato.

Partimenti le giornate di cui al precedente elenco devono essere riproporzionate per i lavoratori in regime di tempo parziale c.d. "verticale", di contro nessun riproporzionamento deve essere effettuato per i lavoratori a tempo parziale che prestano servizio su tutti i giorni della settimana/mese/anno.

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

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.

In particolare al lavoratore agile non può essere richiesto di svolgere un numero di ore di lavoro superiore ai massimi contrattualmente previsti. Inoltre al lavoratore è garantito che tra un periodo di lavoro e l'altro (sia esso agile o in presenza) ci siano almeno undici ore ininterrotte di riposo.

Con riferimento all'orario di lavoro va precisato che ai sensi dell'art. 10, comma 6, della LR 10/2021 resta inalterata la disciplina del congedo ordinario, delle assenze per malattia, della maternità e paternità, delle aspettative e di ogni altro istituto previsto dal vigente contratto collettivo regionale di lavoro e da specifiche disposizioni di legge, per quanto compatibile con la disciplina di tali modalità lavorative.

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 fatto salvo quanto si dirà a breve sulle "fasce di



contattabilità” le eventuali interruzioni dell’attività potranno essere organizzate autonomamente dai dipendenti.

Il fatto che il lavoro agile non possa essere computato a ore comporta inoltre che nell’ambito della medesima giornata non possa essere svolta attività in parte agile e in parte in presenza e che nelle giornate di lavoro agile non si possa maturare orario straordinario.

In ogni caso, qualora fosse strettamente necessaria, per motivi eccezionali, la presenza presso la sede di lavoro del dipendente già in modalità agile, questi dovrà far rilevare la propria presenza in entrata e uscita tramite badge di servizio ai fini della sicurezza, del riconoscimento da parte dell’INAIL di eventuali infortuni, della gestione delle emergenze e del controllo agli accessi ai locali. Le timbrature acquisite a tale scopo non avranno quindi rilevanza ai fini del computo dell’orario di lavoro ma ai soli fini di garantire la sicurezza del lavoratore presso i locali della dell’ASPAL.

Allo stesso modo e per le medesime finalità, qualora il dipendente in lavoro agile fosse autorizzato dal dirigente a spostarsi, esclusivamente per ragioni di servizio, dalla sede di svolgimento del lavoro agile ad un altro luogo, dovrà utilizzare il giustificativo “SER”.

Sempre per le medesime finalità, il dipendente autorizzato a lasciare la sede di lavoro agile per svolgere attività formativa in presenza, sia presso la propria sede abituale di lavoro che presso altra sede, dovrà giustificare il periodo di formazione mediante il giustificativo “FOR”.

Nessun tipo di giustificativo, di contro, dovrà essere inserito a sistema qualora l’attività di lavoro agile venisse interrotta temporaneamente, neppure nel caso in cui dovesse essere lasciata la sede in cui si svolge il lavoro agile. In questo caso, infatti, il lavoratore esercita la flessibilità propria di questa modalità di lavoro.

Al fine di garantire il necessario coordinamento tra i lavoratori agili tra loro e con i lavoratori in presenza, i responsabili degli uffici e i dirigenti, l’accordo individuale dovrà necessariamente prevedere delle fasce orarie nell’ambito delle quali il lavoratore agile dovrà essere agevolmente e 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 9.00 – 13.00 e 16.00-17.00 (nel caso di lavoro agile svolto nelle giornate di rientro settimanale).
- b) La contattabilità dovrà essere di non meno di due e non più di tre ore giornaliere, elevabili a quattro 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 per e-mail da parte del dirigente, del coordinatore di settore dei colleghi e degli utenti.

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 realizzate:

- 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 con almeno 48 ore di preavviso, lo svolgimento di attività in presenza in giornata concordate come lavoro agile.

Il potere direttivo si estrinseca altresì attraverso forme di controllo sull'attività. Fermo restando il divieto di forme di controllo "occulto" sul lavoratore, vietate dalla Statuto dei Lavoratori, o che siano lesive della riservatezza di questi, l'accordo individuale dovrà definire le modalità di controllo sull'attività agile ritenute più opportune.

In ogni caso saranno oggetto di monitoraggio i seguenti ambiti 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.

a) relazioni:

- tra dirigente e collaboratore in termini di semplicità/difficoltà di comunicazione, chiarezza degli obiettivi, necessità di condivisione;
- tra gli Smart worker e tra loro ed i colleghi non Smart worker;

b) quali siano gli impatti relativamente a:

- raggiungimento dei risultati attesi sulle 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;
- 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.

Strumenti utilizzati dal lavoratore

Considerato che allo stato attuale ASPAL sta procedendo a consegnare a tutti i dipendenti la dotazione tecnologica personale costituita da personal computer, SIM e per alcuni dipendenti telefoni cellulari, e dovrà completare il processo di approvvigionamento degli strumenti secondo un programma già definito è consentito l'utilizzo, su base volontaria, da parte del lavoratore di strumenti personali.

Resta fermo che la disponibilità di strumenti è comunque condizione indispensabile per poter svolgere il lavoro in modalità agile.

Condotte sanzionabili disciplinarmente

Considerato che il lavoratore agile mantiene gli stessi diritti e doveri di un lavoratore "comune", le condotte aventi rilevanza disciplinari saranno quelle normalmente previste dal Codice Disciplinare previsto dal CCRL e dal Codice di Comportamento.



Le singole fattispecie concrete andranno naturalmente adattate alle peculiarità del lavoro agile. In particolare la flessibilità dell'orario di lavoro farà sì che eventuali violazioni in materia potranno configurarsi solo con riferimento alle fasce di contattabilità e all'obbligo di far rilevare l'attività agile tramite l'apposito giustificativo informatico.

Potranno altresì assumere valenza disciplinare eventuali comportamenti del dipendente contrari alle disposizioni dell'accordo individuale ed alla normativa di riferimento o comunque non conformi agli obblighi generali di buona fede e correttezza che devono improntare anche l'attività in regime agile.

Si fa presente che violazioni dell'ultimo genere possono, se accertate e valutate gravi dal dirigente, costituire giustificato motivo di recesso dall'accordo di lavoro agile a prescindere dall'attivazione o meno di un procedimento disciplinare e secondo le ordinarie regole del diritto privato.

Sicurezza dei lavoratori agili.

Per la tutela della salute e la sicurezza del lavoratore che svolge la prestazione in modalità di lavoro agile resta 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).

Contributi al miglioramento della performance in termini di efficienza ed efficacia

Uno degli obiettivi di ASPAL nel prossimo triennio è rappresentato dalla valorizzazione delle competenze delle risorse interne del personale e da tutte le azioni connesse ad essa. Il personale dell'ASPAL negli ultimi due anni è cresciuto notevolmente con un incremento di oltre 300 unità.

In tale contesto, in ASPAL è maturata l'esigenza di avviare la sperimentazione del progetto di *onboarding*, come meglio specificato in seguito, che ha preso avvio nel mese di febbraio 2022 ed ha coinvolto i dipendenti che sono stati inquadrati a partire dal 2020 con i seguenti obiettivi:

- trasmettere una visione uniforme della missione e della strategia operativa di ASPAL a tutti i nuovi assunti, indipendentemente dalla funzione che andranno a ricoprire nell'Agenzia;
- inserire da subito i nuovi assunti in un percorso ideale di "creazione di valore pubblico" in cui abbia immediatamente la consapevolezza di essere parte di azioni e attività che hanno una ricaduta importante sul contesto sociale ed economico in cui opera ASPAL;
- creare un legame importante con i valori di riferimento e le strutture organizzative di appartenenza attraverso l'affiancamento di tutor, vettori sia dei valori fondanti dell'Agenzia sia di un atteggiamento positivo nei confronti dell'Amministrazione, che supporteranno i neoassunti nelle varie fasi dell'inserimento.

In considerazione del fatto che ci troviamo per la prima volta in assoluto ad applicare il lavoro agile fuori da una logica "emergenziale", per questo primo anno di applicazione sono stati individuati degli obiettivi in grado di misurare alcuni elementi ritenuti fondamentali per un corretto avvio e successivo sviluppo dell'istituto.



OBIETTIVO	INDICATORE	TARGET
Sviluppare il ricorso al lavoro agile	Percentuale di lavoratori agili in ASPAL	30%
Implementare le dotazioni informatiche del personale	Percentuale di lavoratori agili dell'ASPAL dotati di PC portatile	50%
	Percentuale di lavoratori agili dotati di VPN	100%
Ridurre i tassi di assenza rispetto al 2019 ²⁰	Riduzione tasso di assenza per malattia	-10%
	Riduzione del ricorso a permessi per motivi personali/gravi motivi	- 5%

²⁰ Si prendono a riferimento tassi pre-pandemia.



Sezione 3: ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO

Sezione 3.3: Piano triennale dei fabbisogni di personale

Piano triennale dei fabbisogni di personale ASPAL

Di seguito la rappresentazione della consistenza del personale al 31/12/2021 sia in termini quantitativi sia in relazione ai profili professionali presenti

Tabella 5 – Schema generale personale in servizio al 31.12.2021

Totale Personale ASPAL in servizio al 31.12.2021									
	Unità di personale	Direzione Generale	Bilancio e Rendicontazione	Risorse umane e formazione	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
Dirigenti	6	1	1	1	1	-	-	1	1
Coordinatori	50	-	3	3	3	4	4	3	30
Funzionari cat D	477	12	4	34	49	21	15	22	320
Istruttori cat. C	177	-	3	11	35	17	12	-	99
Operatori cat. B	83	-	4	6	7	2	6	2	56
Assistenti cat. A	2	-	-	-	-	-	1	-	1
Unità in assegnazione o comando in	32	1	2	2	2	3	2	-	20
Totale a disposizione	827	14	17	57	97	47	40	28	527
Unità in comando out	66								
Altre unità out (Aspettativa)	9								
Totale non disponibili	75								
Personale in organico	870								

Si precisa che il totale delle unità di personale a disposizione pari a n. 827 unità è comprensivo di n. 32 unità di personale in assegnazione temporanea. Non sono state invece incluse nel computo le unità di personale in aspettativa, pari a n. 9, e le unità di personale dipendente ASPAL che prestano servizio presso altre amministrazioni, pari a n. 66 unità.

Programmazione strategica delle risorse umane

Il Piano Triennale dei Fabbisogni 2021-2023, approvato con Determinazione della Direttrice Generale n. 3124/ASPAL del 21.10.2021, e dal competente Assessorato degli affari generali personale e riforma della regione (vedi prot. n. 104056/ASPAL del 11.11.2022) prevede di programmare delle acquisizioni di personale per giungere entro il 2023 alla copertura di una parte consistente della dotazione organica sotto riportata.

Tabella 6 – Dotazione organica del personale per categoria contrattuale



DOTAZIONE ORGANICA DEL PERSONALE PER CATEGORIA CONTRATTUALE				Totale
Cat. A	Cat. B	Cat. C	Cat. D	
3	121	322	670	1116

Le procedure di reclutamento del personale programmate nel PTFP 2021-2023 sono rappresentate nella tabella seguente:

Tabella 7 – Procedura di reclutamento

	PROCEDURA DI RECLUTAMENTO	Unità	Unità	Unità
		categoria B	categoria C	categoria D
POTENZIAMENTO	Funzionari Tecnici (Informatici)			5
	Progressioni Verticali da C a D (Vari profili)			30
	Funzionari Tecnici (Gestione degli Immobili)			5
	Funzionari Tecnici (mediazione culturale)			5
	Funzionari Tecnici (Gestione dei social Media)			3
	Funzionari Amministrativi di cui 51 Scorrimento Graduatoria 89 funzionari Det. 411/ASPAL + 9 POC SPAO			60
	Istruttori Amministrativi (Concorso EX Art.54 L.R. 31/98)		29	
	Progressioni Verticali da B a C		9	
	Istruttori tecnici della gestione degli immobili (concorso ASPAL)		11	
	Istruttori Tecnici dell'Informazione e sistemi informativi (concorso ASPAL)		14	
	TOTALE A VALERE SUL PIANO DI POTENZIAMENTO	0	63	108
R	Mobilità pre concorsuale (art. 38 bis L.R. 31/98)	7	2	2
	Progressione verticale (L.R. 18/2017; D.lgs. 75/2017)	1	3	3
	Istruttori Amministrativi (Concorso EX Art.54 L.R. 31/98)		35	
	Funzionari Amministrativi (Scorrimento Graduatoria 89 funzionari Det. 411/ASPAL 19.03.2020)			11
	TOTALE FONDI ASPAL	8	40	16
	TOTALE POTENZIAMENTO + FONDI ASPAL	8	103	124

Nella tabella sottostante è indicato il saldo tra quanto previsto nel PTFP 2021-2023 e quanto effettivamente realizzato alla data del 31.12.2021 a seguito delle determinazioni n. 3402/ASPAL del 18.11.2021 e n. 3616/ASPAL del 10.12.2021

Tabella 8 – Saldo tra PTFP e realizzazione al 31.12.2021

PROCEDURA RECLUTAMENTO	DI	Unità	Unità	Unità	Unità	Unità	Unità	Unità	Unità	Unità
		Cat. B	Cat. C	Cat. D	Cat. B	Cat. C	Cat. D	Cat. B	Cat. C	Cat. D
		Programma			Realizzato al 31.12.2021			Stato al 01.01.2022 assunzioni da effettuare		



	PROCEDURA RECLUTAMENTO	DI	Unità	Unità	Unità	Unità	Unità	Unità	Unità	Unità	
			Cat. B	Cat. C	Cat. D	Cat. B	Cat. C	Cat. D	Cat. B	Cat. C	Cat. D
			Programma			Realizzato al 31.12.2021			Stato al 01.01.2022 assunzioni da effettuare		
POTENZIAMENTO	Funzionari Tecnici (Informatici)				5						5
	Progressioni Verticali da C a D (19 unità)				30						30
	Progressioni Verticali da C a D Residuo 2020 (11 unità)										
	Funzionari Tecnici (Gestione degli Immobili)				5						5
	Funzionari Tecnici (mediazione culturale)				5						5
	Funzionari Tecnici (Gestione dei social Media)				3						3
	Funzionari Amministrativi 60 Scorrimento Graduatoria di 89 funzionari Det. 411/ASPAL				60			39			21
	Istruttori Amministrativi (Concorso EX Art.54 L.R. 31/98)			29						29	
	Progressioni Verticali da B a C			9						9	
	Istruttori tecnici della gestione degli immobili (concorso ASPAL)			11						11	
	Istruttori Tecnici dell'Informazione e sistemi informativi (concorso ASPAL)			14						14	
TOTALE A VALERE SUL PIANO DI POTENZIAMENTO		0	63	108			39	0	63	69	
R	Mobilità pre concorsuale (art. 38 bis L.R. 31/98)		7	2	2				7	2	2
	Progressione verticale (L.R. 18/2017; D.Lgs. 75/2017)		1	3	3	1				3	3
	Istruttori Amministrativi (Concorso EX Art.54 L.R. 31/98)			35						35	
	Funzionari Amministrativi (Scorrimento Graduatoria 89 funzionari Det. 411/ASPAL 19.03.2020)				11			4			7
	TOTALE FONDI ASPAL	8	40	16	1		4	7	40	12	
	TOTALE POTENZIAMENTO + FONDI ASPAL	8	103	124	1	0	43	7	103	81	

Come indicato in tabella sono state inquadrare complessivamente 44 unità di personale di cui:

- n. 1 operatore amministrativo, in esito alla procedura di selezione interna (L.R. 18/2017; D. Lgs 75/2017);
- n. 43 funzionari amministrativi a seguito di scorrimento di graduatoria (approvata con Det. 411/ASPAL 19.03.2020) di questi n. 39 a valere sui fondi del Piano di potenziamento e n. 4 a valere sui fondi ASPAL.



Dal primo gennaio 2022, si è proceduto a completare gli inquadramenti previsti dalla Determinazione n. 3616/ASPAL del 10.12.2021 e della Determinazione n. 22/ASPAL del 11.01.2022, parzialmente rettificata dalla Determinazione n. 113/ASPAL del 21.01.2022.

Relativamente alle assunzioni previste nel PTFP 2021-2023 della categoria Funzionari Amministrativi di cui 51 Scorrimento Graduatoria 89 funzionari Det. 411/ASPAL + 9 POC SPAO, le assunzioni sono state effettuate per le finalità programmate dal Piano di potenziamento rinviando le 9 assunzioni POC SPAO ai fondi dedicati per le assunzioni a tempo determinato per 24 mesi.

Tabella 9 – Stato di avanzamento PTFP al 01.06.2022

	PROCEDURA RECLUTAMENTO	DI	Unità	Unità	Unità	Unità	Unità	Unità	Unità	Unità	
			Cat. B	Cat. C	Cat. D	Cat. B	Cat. C	Cat. D	Cat. B	Cat. C	Cat. D
			Programma 01.01.2022			Realizzato al 30.05.2022			Stato al 01.06.2022		
POTENZIAMENTO	Funzionari Tecnici (Informatici)				5						5
	Progressioni Verticali da C a D (19 unità)				30						30
	Progressioni Verticali da C a D Residuo 2020 (11 unità)										
	Funzionari Tecnici (Gestione degli Immobili)				5						5
	Funzionari Tecnici (mediazione culturale)				5						5
	Funzionari Tecnici (Gestione dei social Media)				3						3
	Funzionari Amministrativi di cui 51 Scorrimento Graduatoria 89 funzionari Det. 411/ASPAL + 9 POC SPAO				21			18			3
	Istruttori Amministrativi (Concorso EX Art.54 L.R. 31/98)			29						29	
	Progressioni Verticali da B a C			9						9	
	Istruttori tecnici della gestione degli immobili (concorso ASPAL)			11						11	
	Istruttori Tecnici dell'Informazione e sistemi informativi (concorso ASPAL)			14						14	
TOTALE A VALERE SUL PIANO DI POTENZIAMENTO		0	63	69			18	0	63	51	
R	Mobilità pre concorsuale (art. 38 bis L.R. 31/98)		7	2	2				7	2	2
	Progressione verticale (L.R. 18/2017; D.Lgs. 75/2017)			3	3					3	3
	Istruttori Amministrativi (Concorso EX Art.54 L.R. 31/98)			35						35	
Funzionari Amministrativi (Scorrimento Graduatoria 89 funzionari Det. 411/ASPAL 19.03.2020)					7			5			2
TOTALE FONDI ASPAL		7	40	12	0		5	7	40	7	
TOTALE POTENZIAMENTO + FONDI ASPAL		7	103	81	1	0	23	7	103	58	



Relativamente alla programmazione 2022 – 2024 il PTFP risulta così aggiornato e modificato sulla base delle attuali esigenze.

Tabella 10 – Aggiornamento PTFP 2022 - 2024

	PROCEDURA RECLUTAMENTO	DI	Unità	Unità	Unità	Unità	Unità	Unità	NOTE
			Cat. B	Cat. C	Cat. D	Cat. B	Cat. C	Cat. D	
			Stato al 01.06.2022			Aggiornamento			
POTENZIAMENTO	Funzionari Tecnici (Informatici)				5			5	
	Progressioni Verticali da C a D (19 unità)				30			30	
	Progressioni Verticali da C a D Residuo 2020 (11 unità)								
	Funzionari Tecnici (Gestione degli Immobili)				5			5	
	Funzionari Tecnici (Mediazione culturale)				5			4	
	Funzionari Tecnici (Gestione dei social Media)				3			2	
	Funzionari Tecnici (Comunicazione)							2	
	Funzionari Amministrativi 60 Scorrimento Graduatoria di 89 funzionari Det. 411/ASPAL				3			3	
	Istruttori Amministrativi (Concorso EX Art.54 L.R. 31/98)			29				38	Aumento di unità per effetto riduzione tecnici cat.C
	Progressioni Verticali da B a C			9				13	Aumento quota al 30% cat. C
	Istruttori tecnici della gestione degli immobili (concorso ASPAL)			11				6	
	Istruttori Tecnici dell'Informazione e sistemi informativi (concorso ASPAL)			14				6	
	TOTALE A VALERE SUL PIANO DI POTENZIAMENTO		0	63	51		63	51	
R	Mobilità pre concorsuale (art. 38 bis L.R. 31/98)		7	2	2	7	2	2	
	Progressione verticale (L.R. 18/2017; D.lgs. 75/2017)			3	3		5	3	Aumento quota al 30% cat. C
	Istruttori Amministrativi (Concorso EX Art.54 L.R. 31/98)			35			33		Aumentati sul potenziamento
	Funzionari Amministrativi (Scorrimento Graduatoria 89 funzionari Det. 411/ASPAL 19.03.2020)				2			2	
	TOTALE FONDI ASPAL		7	40	7		40	7	
	TOTALE POTENZIAMENTO + FONDI ASPAL		7	103	58	7	103	58	



PROCEDURA RECLUTAMENTO	DI	Unità	Unità	Unità	Unità	Unità	Unità	NOTE
		Cat. B	Cat. C	Cat. D	Cat. B	Cat. C	Cat. D	
9 Funzionari Cat. D a tempo determinato POC SPAO							9	Scorrimento graduatoria det. N. 411 del 09/03/2020
TOTALE POTENZIAMENTO + FONDI ASPAL + POC SPAO							67	

Si precisa che la rimodulazione del PTFP non comporta incremento del fabbisogno finanziario rispetto al precedente PTFP 2021 – 2023.

Tabella11 – Stima trend delle cessazioni nel triennio 2022 - 2024

Stima Cessazioni triennio 2022-2024			
Categoria	Unità	Economia unità	Totale Economie
Annualità 2022			
B	4		
C	4		
D	5		
Totale 2022	13		
Annualità 2023			
B	1		
C	5		
D	3		
Totale Annualità 2023	9		
Annualità 2024			
B	2		
C	6		
D	3		
Totale Annualità 2024	11		
Totale complessivo Triennio 2022-2024	33		

Evoluzione dei bisogni dell'Agenzia

La digitalizzazione dei processi interni dell'ASPAL e il miglioramento della comunicazione sia interna che esterna sono il fondamento della necessità di acquisire personale con specifiche professionalità. Per questa ragione l'ASPAL intende assumere funzionari sia con competenze di social media manager che in comunicazione, ovvero aumentare la dotazione di personale con specializzazione nel campo informatico.

Relativamente invece alle attività di: orientamento al lavoro; consulenza alla conciliazione del lavoro con le attività di cura sia per gli utenti che per il personale (Lep J); internalizzazione di servizi attualmente affidati all'esterno come la predisposizione delle buste paga, l'ASPAL ha ritenuto più opportuno investire nello sviluppo del capitale umano interno attraverso percorsi di formazione e affiancamento mirati piuttosto che procedere con l'acquisizione di personale già in possesso delle competenze richieste.



Dal punto di vista delle professionalità occorrenti ai compiti istituzionali un'attenzione particolare è da dedicare alle attività collegate alla logistica e alle manutenzioni che sono chiamate a governare la complessità della gestione di un consistente numero di sedi territoriali (28+10), transitate dalle varie gestioni provinciali e utilizzate attraverso contratti di comodato con le Amministrazioni comunali o altre amministrazioni territoriali.

L'ASPAL si occupa infatti di tutte le manutenzioni ordinarie delle sedi, nonché delle progettazioni inerenti alle ristrutturazioni delle nuove sedi, che siano funzionali rispetto alla fruizione ottimale degli spazi. Queste attività comportano la necessità della presenza in organico di professionalità che non sono totalmente attinenti alla mera erogazione dei servizi e delle politiche del lavoro, ma che risultano indispensabili per l'efficienza dell'intera struttura, come tecnici edili e tecnici informatici.

Un'importante conseguenza dell'impatto del Piano di potenziamento dei Centri per l'Impiego riguarda l'attività di acquisizione di beni e servizi, che risulta particolarmente articolata in quanto deve far fronte ad esigenze e richieste che spaziano su molteplici livelli di ambito e conseguenti competenze. Anche in questo caso si intende colmare il gap di competenze attraverso moduli formativi dedicati.

Obiettivi di trasformazione dell'organizzazione e allocazione delle risorse umane

L'ASPAL ha predisposto con il supporto di un'attività di consulenza esterna una proposta di riorganizzazione importante e notevolmente impattante sull'attuale modello organizzativo. La proposta sta completando il proprio iter di approvazione e mira principalmente a favorire la presenza nelle periferie della Sardegna dei manager territoriali, nonché a migliorare l'allocazione delle attività nei diversi servizi.

Tuttavia, anche nelle more del completamento di questa delicata fase di riorganizzazione, vi sono alcuni interventi fondamentali che sono stati programmati per migliorare lo sviluppo del capitale umano dell'ASPAL.

In primo luogo, è stata commissionata una ricerca sul Benessere organizzativo in ASPAL nel 2021 all'Università di Cagliari. La ricerca ha posto le basi per l'individuazione di alcuni importanti interventi (come meglio specificato nella sezione seguente) che possono essere programmati per evitare che alcune situazioni critiche possano degenerare e che il livello motivazionale e di appartenenza venga mantenuto se non incrementato.

Il primo intervento programmato riguarda l'assessment del personale relativamente sia alle competenze principali dell'ASPAL che a quelle trasversali di un'Agenzia pubblica. La conclusione di questa attività di mappatura delle conoscenze e competenze del personale è funzionale ad una migliore organizzazione ma anche all'analisi dello skill gap indispensabile per programmare le attività di upskilling e reskilling necessarie per aumentare l'efficacia e l'efficienza dei servizi erogati sia al pubblico che internamente.

Per questo motivo le attività formative programmate con il piano interno di formazione saranno rimodulate e riprogrammate sulla base degli esiti degli interventi di assessment sopra citati, mentre si proseguirà con gli interventi formativi specialistici sia acquisiti all'esterno che messi a disposizione dall'ANPAL tramite i percorsi 4 Plus.



Tuttavia, l'ASPAL intende valorizzare fortemente le competenze e le professionalità già presenti nei dipendenti dell'ASPAL mettendole a disposizione di tutti i dipendenti attraverso attività formative interne altamente specialistiche. Per questo motivo verrà creata un ASPAL Academy che avrà lo scopo di: individuare le competenze che possono essere oggetto della formazione interna; selezionare il personale in possesso di tali competenze e di formarlo per erogare i percorsi formativi; quantificare, anche attraverso un passaggio nelle opportune sedi contrattuali, un'indennità oraria per i formatori interni.

La ricerca sul Benessere sopra citata, così come gli stravolgimenti nelle relazioni lavorative imposti dalla pandemia da Covid-19 hanno evidenziato un possibile e latente disagio in determinate categorie di persone che hanno difficoltà a riprendere gli stessi ritmi di lavoro e a governare le precedenti dinamiche con i colleghi. Per affrontare questo tema si ritiene indispensabile mettere a disposizione dei propri collaboratori uno sportello di Counseling psicologico presidiato da operatori esterni all'ASPAL.

Formazione del personale

Premessa

Pianificare la formazione

La pianificazione della formazione interna è un processo che risponde all'esigenza, per ogni organizzazione, 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 (attraverso Appraisal e Assesment)
- 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;
- definire la durata e la validità del piano stesso.



Il risultato di questo processo virtuoso è il *Piano formativo ASPAL*, un Piano pensato e progettato non come mero adempimento aziendale, ma quale strumento privilegiato di sviluppo a garanzia di un vero processo di *empowerment* che faciliti il raggiungimento degli obiettivi strategici e di crescita (anche in termini di condivisione e creazione di una forte identità aziendale), oltre che il miglioramento delle conoscenze e delle competenze dei lavoratori.

L'ASPAL ha approvato pertanto con determinazione 1636 del 14/09/2018 il piano triennale della formazione del personale dell'Agenzia. Con determinazione 762 del 04/06/2020 il piano è stato aggiornato e rimodulato sulla base delle nuove esigenze riscontrate dai Servizi dell'Agenzia e in particolare nel tener conto delle modalità di erogazione della formazione a causa dell'emergenza pandemica COVID-19 e del reperimento di risorse dal piano di potenziamento dei servizi per l'impiego.

A seguito della succitata determinazione sono stati predisposti gli atti di gara relativi ai seguenti lotti:

- Lotto RU Risorse Umane
- Lotto CAT Contabilità Amministrazione e trasparenza
- Lotto SL Servizi per l'impiego
- Lotto MP Formazione metodologica sui processi lavorativi.

I summenzionati lotti sono stati aggiudicati alla fine del 2021, ad eccezione del Lotto MP che verrà nuovamente messo a gara nel corso del 2022. Le società aggiudicatrici sono state contrattualizzate nel corso del 2022 per erogare i percorsi formativi nell'arco del triennio 2022-2024.

In particolare il lotto **Risorse Umane** ha la finalità di formare il personale impegnato nel Servizio specifico che si occupa della gestione delle risorse umane e una parte dei funzionari dei diversi Servizi, sia negli adempimenti amministrativo-gestionali quali il conto annuale, la gestione giuridica degli istituti contrattuali e delle controversie del lavoro in sede di contenzioso. Inoltre è previsto in questo lotto l'acquisizione di competenze relative alla programmazione e gestione dello sviluppo del capitale umano, attraverso i percorsi formazione formatori, il valore della formazione e il calcolo del ROI.

Relativamente al lotto **CAT Contabilità Amministrazione e Trasparenza** sono previste due aree disciplinari: una Contabile finanziaria e l'altra relativa all'Amministrazione e Trasparenza. Scopo di questi interventi formativi è permettere l'acquisizione di competenze per il personale di tutti i Servizi dell'ASPAL, con particolare attenzione ai principi relativi al controllo di gestione e alla contabilità integrata finanziaria ed economico patrimoniale, così come gli approfondimenti sui provvedimenti amministrativi e i controlli.

Il lotto **SL Servizi per l'impiego** è invece 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.

Il lotto **MP Formazione metodologica sui processi lavorativi** è finalizzato ad acquisire competenze relative alle procedure sui principali processi dell'Agenzia, sia dal punto di vista metodologico che di formazione trasversale.

Oltre alla formazione prevista dal Piano triennale l'ASPAL mette a disposizione dei propri dipendenti moduli di formazione specialistica su temi prioritari dei diversi Servizi.



Sul fronte **digitale** è prevista una formazione specifica volta a colmare il gap di competenze dei dipendenti impegnati ad erogare i servizi anche in modalità agile e quindi da remoto con l'ausilio delle nuove tecnologie.

I percorsi formativi

Dagli obiettivi di apprendimento ai percorsi formativi

A seguito dell'emergenza COVID-19, il 2021 è stato un anno di rilevanti riforme per la Pubblica Amministrazione. L'introduzione dello smart working come sistema preferenziale e la necessità di fornire servizi al cittadino il più possibile accessibili da remoto hanno reso necessaria una vera e propria rivoluzione del sistema dei servizi della PA, e hanno richiesto un rapido riallineamento delle competenze degli operatori che si trovano a gestire nuove procedure, necessariamente più tecnologiche e più "smart".

Il biennio 2020-2021 è stato determinante per ASPAL anche a seguito delle numerose assunzioni che hanno visto crescere il proprio organico di circa il 30%, raggiungendo le 900 unità.

Inoltre, il coinvolgimento di ASPAL nel Programma Gol (riqualificazione dei servizi di politica attiva del lavoro prevista dal Piano nazionale di ripresa e resilienza) impone l'obbligo di aggiornare le competenze degli operatori ai nuovi modelli e servizi definiti nello stesso programma. Competenze determinanti nella presa in carico dei cittadini disoccupati e nella capacità di offrire supporto e percorsi finalizzati all'aumento dell'occupabilità è impegnata.

La definizione degli obiettivi di apprendimento è pertanto il risultato di uno studio che, partendo dagli obiettivi strategici di medio e lungo periodo definiti dalla Direzione Generale, ha indagato e analizzato le necessità attuali e future di sviluppo personale e professionale dei singoli e dei gruppi all'interno dell'organizzazione. È stata realizzata un'attività di rilevazione e analisi dei fabbisogni formativi che ha visto coinvolti la Direzione Generale, i Direttori di Servizio e i coordinatori di settore, a seguito della quale sono state definite le strategie operative per la programmazione, progettazione e valutazione del processo formativo nel suo divenire.

Dall'analisi del fabbisogno rilevato ASPAL ha "tradotto" gli elementi di criticità e le esigenze formative in obiettivi di apprendimento (concreti e il più possibile "misurabili") trasformandoli in percorsi formativi stabiliti e codificati, integrati in un sistema coerente e organico.

Se in generale dunque l'analisi dei fabbisogni formativi di una realtà organizzativa ha come scopo ultimo quello di redigere un piano di proposte e attività formative che sia realistico e aderente alle effettive esigenze aziendali, questo obiettivo diventa particolarmente necessario in un contesto così "in divenire" come quello di ASPAL.

Linea A. La formazione per le competenze tecnico-specialistiche

Questa linea di intervento comprende tutti i percorsi previsti in risposta alle esigenze formative e alle criticità manifestate dai singoli Servizi in relazione alle attività peculiari di ciascuno.

Si tratta quindi di azioni formative specifiche e complesse, talvolta intese come un unico percorso cui è richiesta una presenza costante, talvolta suddivise in moduli autoconsistenti fruibili a seconda delle esigenze di apprendimento del singolo



DIREZIONE GENERALE

CODICE	PRIORITA'	PERCORSO FORMATIVO
S0_A1	1	La valutazione della performance organizzativa: modelli, metodologie e indicatori

SERVIZIO BILANCIO E RENDICONTAZIONE

CODICE	PRIORITA'	PERCORSO FORMATIVO
S2_A1	1	La Contabilità integrata finanziaria ed economico patrimoniale (D. Lgs. 118/2011 e s.m.i.)
S2_A2	1	Gestione FSE e PON IOG: Aspetti fiscali e normativi

SERVIZIO RISORSE UMANE E FORMAZIONE

CODICE	PRIORITA'	PERCORSO FORMATIVO
S3_A1	1	Il fascicolo personale: riferimenti normativi e modalità di gestione
S3_A2	1	Il regime del pubblico impiego e la contrattazione decentrata
S3_A3	1	Legge 124/2015 e s.m.i. Le controversie di lavoro: il contenzioso giudiziale e la risoluzione stragiudiziale
S3_A4	1	Il trattamento pensionistico: normativa di riferimento
S3_A5	2	Il conto annuale (aggiornamento)
S3_A6	2	Contratti di finanziamento, prestiti e delegazioni di pagamento
S3_A7*	1	Il "Valore" della Formazione: dalle esigenze formative al calcolo del ROI

SERVIZIO POLITICHE A FAVORE DI SOGGETTI A RISCHIO DI ESCLUSIONE

CODICE	PRIORITA'	PERCORSO FORMATIVO
S7_A1	1	La normativa del collocamento mirato (L. 68/99), gli strumenti per l'inserimento lavorativo e l'accompagnamento al lavoro
S7_A2	1	Servizi alle imprese: la normativa del collocamento mirato (L. 68/99) e le novità introdotte dal Jobs Act. La figura del disability manager
S7_A3	1	Tecniche di comunicazione efficace Il colloquio orientativo con il disabile e il soggetto fragile: rappresentazioni sociali e ruoli
S7_A5	1	La progettazione dell'inserimento lavorativo: buone prassi, quadro normativo regionale, nazionale e comunitario; normativa in materia di aiuti di stato
S7_A6	1	Elementi e tecniche di comunicazione istituzionale e marketing. Il colloquio in consulenza
S7_A7	1	La politiche attive del lavoro e gli incentivi alle imprese nell'ambito del collocamento mirato

SERVIZIO SISTEMI INFORMATIVI, AFFARI LEGALI, ANTICORRUZIONE E CONTROLLI

CODICE	PRIORITA'	PERCORSO FORMATIVO
S6_A3	1	La normativa sulla gestione degli archivi cartacei: massimario di selezione e regolamento di scarto



S6_A4	1	Normativa in materia di Anticorruzione e trasparenza
S6_A5.1	1	D.P.R 445/2000 – Capo II e Capo V – Semplificazione amministrativa e Controlli
S6_A6	1	Controlli di I livello: Tipologie e strumenti Gestione delle irregolarità
S6_A8	2	Il contenzioso e il precontenzioso in ambito pubblico: normativa e giurisprudenza di riferimento
S6_A2	1	Differenti tipologie di accesso ai documenti, dati e informazioni: normativa

SERVIZIO SICUREZZA DEI LUOGHI DI LAVORO, FORNITURE E MANUTENZIONI DEI BENI MOBILI E IMMOBILI

CODICE	PRIORITA'	PERCORSO FORMATIVO
S1_A1	1	Programma per la Riqualificazione Energetica degli edifici della Pubblica Amministrazione Centrale PREPAC (D.M. 16 Settembre 2016)
S1_A2	1	D. Lgs 50/16 e s.m.i. (Codice degli appalti per settore appalti di beni e servizi)

SERVIZIO PROGETTI SU BASE REGIONALE E COMUNITARIA

CODICE	PRIORITA'	PERCORSO FORMATIVO
S5_A1	1	La progettazione comunitaria nel ciclo di programmazione 2014-2020 Progettazione e certificazione (FSE e Gestione Diretta)

SERVIZIO COORDINAMENTO DEI SERVIZI TERRITORIALI E GOVERNANCE

CODICE	PRIORITA'	PERCORSO FORMATIVO
S4_A1.2	1	Gestione Risorse umane
S4_A1.4	1	Le Politiche Comunitarie e il Fondo Sociale Europeo
S4_A1.5	1	Principi di Controllo di Gestione
S4_A2.1	1	Trainer nei metodi di orientamento di gruppo
S4_A2.2	1	Approcci teorico-pratici al <i>career counseling</i> e utilizzo del <i>Career Interest Profile</i>
S4_A3	2	Servizi alle imprese (Principi di diritto commerciale Principi di analisi del fabbisogno formativo ed occupazionale)
S4_A5	2	Mediazione dei licenziamenti collettivi



Linea B. la formazione per i processi trasversali

Questa linea di intervento è la risposta ai fabbisogni formativi di tipo *trasversale*, riferiti cioè all'esigenza, espressa dai vari Servizi e settori di ASPAL, di costruire un repertorio comune e solido di competenze che rendano possibile svolgere in maniera più efficace adempimenti che intersecano e/o afferiscono a vari Servizi dell'Amministrazione. Ciò risulta imprescindibile, in particolare negli ambiti: contabile-finanziario (costruzione delle determinazioni di pagamento, procedure di attestazione e certificazioni di spesa); appalti e gare (capitolati tecnici); redazione di piani formativi; gestione dei progetti finanziati FSE.

Data la natura particolarmente concreta e operativa di tali fabbisogni - si tratta infatti dell'esigenza di pensare processi e sviluppare sistemi lineari, comprensibili e fruibili da tutti i Servizi interessati - le attività previste nella Linea B sono da intendersi quali percorsi di laboratorio formativo centrati sull'apprendimento attivo con l'ausilio di una Facilitazione Esperta che attivi i partecipanti e mobiliti le competenze da questi possedute canalizzandole verso la definizione di procedure univoche, strumenti operativi condivisi, manuali o vademecum che agevolino l'attuazione e l'esecuzione dei diversi adempimenti amministrativi.

Di seguito vengono indicati i corsi da erogare nel prossimo triennio.

TUTTI I SERVIZI		
CODICE	PRIORITA'	PERCORSO FORMATIVO
B1	1	Procedure e processi per la definizione del Piano Formativo
B2	1	Procedure e processi per la definizione e la gestione di una determinazione di pagamento
B3	1	Procedure e processi per la definizione dell'oggetto e la progettazione della gara anche in riferimento alle gare internazionali
B4	1	Procedure e processi per la gestione FSE e PON IOG: dalla progettazione alla certificazione comunitaria

Linea C. la formazione per le soft skills

All'interno della linea C rientrano tematiche di sviluppo della cultura e dell'identità organizzativa: il cambiamento in atto, la definizione e la condivisione della *mission*, il riconoscimento e la valorizzazione delle diversità derivanti dall'eterogeneo background di provenienza e il lavoro di "integrazione" delle stesse in funzione delle prospettive future, costituiscono un passaggio imprescindibile e di fondamentale importanza ai fini dell'adesione del singolo al progetto in atto e del raggiungimento degli obiettivi strategici a medio e lungo termine.

La formazione per le *soft skills* vuole essere:

- la risposta all'esigenza (da alcuni esplicitamente dichiarata o per altri implicita) di garantire e strutturare una solida base di competenze comuni che diano uniformità ai Saperi e alle conoscenze a tutto il personale ASPAL;
- un tempo favorevole ai fini di una riflessione consapevole su comportamenti individuali e di gruppo, relazioni e dinamiche interne, cultura, clima e benessere organizzativo.

A seguito dell'emergenza sanitaria COVID-19, vista l'urgenza di dover dare priorità di intervento a tutte quelle azioni formative in cui vengono in rilievo le competenze linguistiche e quelle digitali dell'Ente e degli operatori e la necessità di adeguare le competenze del personale alle norme e agli strumenti per il lavoro agile si è reso opportuno erogare i percorsi formativi finalizzati all'acquisizione e all'aggiornamento delle competenze sopra citate al fine di adeguare nel più breve



tempo possibile, le competenze degli operatori, e supportare i processi di innovazione normativa e organizzativa.

TUTTI I SERVIZI	
CODICE	PERCORSO FORMATIVO
C1.1	Lingua Inglese (erogato)
C1.2	Lingua Spagnola (erogato)
C1.3	Lingua Francese (erogato)
C2	Formazione di base D. Lgs. n. 33/2013 e s.m.i. e linee guida ANAC (erogato)
C3.1	Word (erogato)
C3.2	Excel (erogato)
C4	Formazione formatori
C5	Tecniche di project management (erogato)
C6	Strumenti e metodi per la raccolta e la condivisione dei dati: Focus group, OST, Metaplan
C7.1	Elementi di diritto amministrativo (L. 241/90 DDPR 445/00; D. Lgs 97/16)
C7.2	Il Provvedimento amministrativo: elementi essenziali e patologia
C8	Il codice di comportamento del dipendente della PA
C9	Programmazione comunitaria
C10	La dematerializzazione dei documenti con specifico riferimento al software di gestione URBI
C11	D. Lgs. 81/08 e s.m.i.
C12.1	Team building
C12.2	Team working (erogato)
*C12.3	Uso della leadership
*C13	La comunicazione interna ed esterna: scritta, orale e mediata dal web L'orientamento al cliente
C14	Istituzioni del mercato del lavoro e politiche attive
C15	La Legge Regionale 31/98 e il contratto collettivo regionale
C16	Il ciclo di vita di un progetto finanziato FSE: dalla progettazione alla certificazione comunitaria

Pianificazione delle attività, monitoraggio e valutazione

La pianificazione delle attività

Il piano di formazione definisce come l'organizzazione intende impostare le azioni di intervento nell'anno/periodo di gestione di riferimento e come decida di organizzare le risorse a sua disposizione per queste attività. Questo processo comporta la necessità, una volta definite aree e obiettivi formativi, di identificare e/o progettare interventi formativi stabilendone priorità, destinatari, periodi di svolgimento e durata; identificando le tipologie, i metodi di erogazione e i fornitori (interni o esterni); definendo i costi previsti e allocando le risorse in base al budget a disposizione.

Altra importante tematica legata alla pianificazione è quella che consente di identificare strumenti e indicatori per valutare l'efficacia degli interventi formativi e del piano complessivo, come pure del ritorno sugli investimenti.



Organizzazione e gestione dei percorsi

I percorsi formativi inseriti nel Piano formativo saranno progettati e gestiti direttamente da ASPAL: - ricorrendo, quando possibile, a formatori interni, secondo quanto previsto nel Regolamento interno per la Formazione del personale dell'ASPAL.

- con la collaborazione di docenti esterni;
- mediante affidamento a soggetti esterni, selezionati con le procedure previste per l'acquisizione di beni e servizi, che realizzeranno gli interventi secondo le puntuali indicazioni dell'Agenzia;
- mediante adesione a eventuali iniziative proposte da soggetti pubblici o convenzione con i medesimi, qualora ne sussistano i presupposti normativi.

Metodologie didattiche

Le metodologie didattiche tradizionali, quali la lezione frontale d'aula, saranno affiancate, quando possibile, da metodologie più "attive" (simulazioni, studio di casi, role play, workshop) o tecnologicamente innovative (FAD-formazione a distanza).

Finanziamento

L'attività formativa, e in particolare le spese per le docenze, le aule, le attrezzature e il materiale didattico, saranno finanziate con le somme stanziare per la formazione del personale nell'apposito capitolo di bilancio.

L'organizzazione si articolerà secondo un ordine di priorità, così da garantire in primo luogo la formazione obbligatoria e quella di maggior rilevanza strategica per ASPAL.

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 un importo totale di 1 milione di euro.

Pianificazione temporale

L'erogazione della formazione sarà realizzata nel triennio di validità del presente Piano e terrà conto degli aggiornamenti annuali.

Il sistema di valutazione del processo formativo in ASPAL

La valutazione è un'attività di ricerca e di individuazione dei cambiamenti avvenuti nelle competenze e nelle performance dei destinatari a seguito della partecipazione all'intervento formativo.

Nell'ambito della formazione, la valutazione è volta a osservare, analizzare, interpretare e giudicare diversi aspetti rilevanti, che riguardano tanto i destinatari diretti che partecipano al percorso formativo, quanto l'organizzazione: pertanto può considerarsi un'attività intesa a produrre un ritorno di informazioni, che generano effetti e influenza nei processi decisionali. Essa quindi 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.

Il modello

Il modello di valutazione che accompagna il Piano Formativo ASPAL si attua su più livelli, e precisamente sui quattro previsti dal modello di Donald Kirkpatrick, compreso il ROI, integrati da alcune delle dimensioni proposte da Jack Phillips che possono essere considerate una sorta di evoluzione del modello stesso.

Si descrivono brevemente le caratteristiche dei livelli e delle dimensioni per poi schematizzare il percorso e gli strumenti previsti.

1. Primo livello di Kirkpatrick: Percezione del corso

Rileva e misura la soddisfazione espressa dai partecipanti di un determinato percorso formativo relativamente agli aspetti didattici, organizzativi, logistici, sociali, motivazionali, comprese le percezioni di utilità e difficoltà del percorso stesso.

Lo strumento procedurale è solitamente un questionario.

- A questo proposito, Phillips parla di “reazione e piano di azione” e per questo livello prevede due questionari di gradimento e soddisfazione: uno rivolto ai partecipanti (questionario di fine corso) e uno rivolto ai docenti (riguardante i partecipanti, il loro livello di attenzione e interesse, la coerenza, etc).

2. Secondo livello di Kirkpatrick – Apprendimento

L'obiettivo è misurare e rilevare l'effettiva efficacia del percorso in termini di ritenzione delle conoscenze e di miglioramento delle competenze e delle performance individuali: si tratta della componente prettamente didattica della formazione - le conoscenze che i partecipanti hanno raggiunto – mentre niente potrà essere rilevato sulla capacità di modificare, conseguentemente, il comportamento sul posto di lavoro.

Lo strumento è un test (con domande omologhe) da somministrare sia prima sia al termine del percorso formativo al fine di misurare nella maniera più oggettiva possibile il raggiungimento degli obiettivi di apprendimento prefissati.

È un livello, questo, che si configura come oggettivo se confrontato alla soggettività espressa nelle valutazioni di gradimento e soddisfazione del livello precedente.

- Anche Phillips parla di Apprendimento in termini di misura delle conoscenze, delle abilità e degli atteggiamenti appresi, distinguendo però le conoscenze *dichiarative* (informazioni lessicali e termini specifici che giocano un ruolo cruciale nella comprensione di un dominio di conoscenza; dettagli espressi in forma di fatti, eventi, episodi e sequenze; idee apprese sotto forma di concetti, principi o generalizzazioni) da quelle *procedurali* (abilità, quindi schemi di azione, espressi sotto forma di procedure, tecniche e processi).

3. Terzo livello di Kirkpatrick - Comportamento sul lavoro:

È un livello cruciale per qualsiasi organizzazione. L'apprendimento, per portare dei benefici tangibili all'azienda che lo promuove, deve poter essere “agito” e applicato all'attività e al lavoro quotidiano perché l'obiettivo della formazione in ambito aziendale non è solo e



semplicemente la crescita del singolo, ma anche dell'organizzazione nel suo complesso, nella sua efficacia produttiva e manageriale.

Ecco allora che l'esigenza di misurare e quantificare l'effettiva applicazione sul lavoro delle nuove conoscenze acquisite in un determinato percorso formativo diventa di fondamentale importanza per l'organizzazione stessa.

- Per Phillips si tratta di Applicazioni lavorative, e si riferisce sia alla misura di specifici cambiamenti nelle condotte lavorative osservate sia alla misura di specifici utilizzi di materiali o applicazione di strumenti forniti nell'ambito dell'azione formativa.

4. Quarto livello di Kirkpatrick - Impatto sull'organizzazione

Ultimo e più complicato livello di valutazione è quello relativo ai risultati di business apportati da una formazione efficace: riduzione dei costi, aumento dei ricavi, diminuzione del turnover, miglioramento dell'efficienza, incremento della produzione, miglioramento dell'efficienza nei processi e del clima aziendale.

L'indice di riferimento più utilizzato per valutare in termini monetari i risultati di business (Costi totali della formazione o risorse utilizzate meno benefici scaturiti), è il cosiddetto ROI (Return On Investment).

Phillips parla di:

- ✓ Risultati organizzativi: si utilizzano misure di impatto organizzativo dell'azione formativa messa in campo.
- ✓ Ritorno economico sull'investimento: si misura il valore monetario, usualmente espresso in valori percentuali. È la conseguenza del calcolo del rapporto tra costi dell'azione formativa e risultati economici ottenuti dall'organizzazione che ha finanziato l'investimento.

Tempi di attuazione del modello

ASPAL sarà in grado di sviluppare e rendere operativa la procedura e gli strumenti del primo e del secondo livello di valutazione, a partire dal 2023, mentre per il terzo e quarto livello è stato previsto in questo Piano formativo un percorso formativo per l'acquisizione di competenze specialistiche a favore dei funzionari coinvolti.

Conclusioni

Per ASPAL la formazione rappresenta pertanto una importante leva di valorizzazione del capitale umano che passa prima di tutto attraverso la riqualificazione e il potenziamento delle competenze e la valorizzazione di quelle possedute dal personale. A tal fine si intende creare un **catalogo delle competenze**, nel quale verranno individuate, dai Servizi competenti, le competenze chiave che il dipendente deve possedere. Nell'ottica di rendere ASPAL un'organizzazione in grado di affrontare le sfide complesse che la realtà attuale pone, le competenze digitali e l'acquisizione di una mentalità "digitale" si rivelano essere strategiche per mettere le persone in grado di interagire al proprio interno e con l'esterno in modo agile e innovativo. Insieme ad esse si rivelano importanti le capacità di sviluppare un senso di autoefficacia collettivo per raggiungere obiettivi e risultati comuni e la capacità di condividere le informazioni.



Avendo come obiettivo lo sviluppo del capitale umano, non si può prescindere dalle competenze già possedute dal personale, in relazione alle quali si ritiene necessario, in un'ottica di sviluppo, procedere all'autovalutazione (**Appraisl**) e all' **assessment** delle stesse con l'obiettivo di programmare le azioni di **upskilling** (ovvero di adeguamento e arricchimento delle proprie competenze) e **reskilling** volte all' incremento e aggiornamento delle stesse al fine di assicurare ai dipendenti gli strumenti necessari per poter svolgere la propria attività lavorativa in una situazione di maggior benessere, soddisfazione e motivazione nonché opportunità di crescita personale, e professionale.

La valutazione delle competenze del personale diventa elemento fondante anche per la **creazione dell'ASPAL Academy** dalla quale attingere le risorse interne attivabili e capaci di trasferire a favore di altri colleghi le competenze possedute.



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 organizzazione²¹, 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 settembre (essendo la data prevista del 30 giugno sovrapponibile a quella dell'adozione del Piano).

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.

Considerato che l'adozione del PIAO è prevista per il 30 giugno 2022 la prima attività di monitoraggio verrà effettuata, come per la sezione Performance, al 30 settembre 2022."

²¹ Decreto Ministeriale n. 175 del 30 giugno 2022.



aspal

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



REGIONE AUTÓNOMA
DE SARDIGNA
REGIONE AUTONOMA
DELLA SARDEGNA

