

**Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza
(PNRR)**

Missione 5 Componente 1 Investimento 1.1

**Aggiornamento del Piano regionale di potenziamento dei
Centri per l'impiego**

Regione PIEMONTE

SOMMARIO

1. PREMESSA	4
2. ANALISI DEL CONTESTO REGIONALE.....	7
2.1 Il Piano di potenziamento e il PNRR.....	8
2.2 Il quadro di contesto normativo e organizzativo.....	10
2.2.1 Quadro di contesto normativo regionale in materia di Centri per l'impiego.....	10
2.2.2 Organizzazione regionale dei Centri per l'impiego.....	11
2.2.3 Mappatura territoriale dei Centri per l'impiego.....	16
2.3 Il personale in servizio	21
2.3.1 Le risorse del piano di potenziamento dei Centri per l'impiego per il Piemonte.....	22
2.3.2 L'evoluzione della dotazione organica di Agenzia Piemonte Lavoro	24
2.3.3 La programmazione dei fabbisogni e i concorsi espletati.....	25
2.4 Le attività dei Centri per l'impiego.....	29
2.4.1 I Centri per l'impiego come porta di accesso alle politiche attive del lavoro.....	31
2.4.2 I dati rilevanti sui beneficiari delle attività.....	33
3. OBIETTIVI, LINEE DI INTERVENTO E QUADRO FINANZIARIO	39
3.1. Obiettivi generali.....	39
3.2 Linee di intervento e quadro finanziario	42
4. LA DESCRIZIONE DEGLI INTERVENTI E DEI SERVIZI PROGRAMMATI.....	44
4.1. Comunicazione coordinata sulle politiche attive del lavoro e sui servizi offerti	44
4.1.1 Quadro di contesto.....	44
4.1.2 Azioni avviate.....	45
4.1.3 Programmazione nuove attività.....	46
4.1.4 Quadro delle attività	47
4.2. Formazione degli operatori.....	47
4.2.1 Quadro di contesto.....	48
4.2.2 Azioni avviate.....	50
4.2.3 Programmazione nuove attività.....	53
4.2.4 Quadro delle attività	55
4.3 Osservatorio regionale del mercato del lavoro.....	55
4.3.1 Quadro di contesto.....	56

4.3.2 Azioni avviate.....	57
4.3.3 Programmazione nuove attività.....	59
4.3.4 Quadro delle attività.....	60
4.4 Adeguamento strumentale e infrastrutturale delle sedi dei Centri per l'impiego.....	60
4.4.1 Quadro di contesto.....	61
4.4.2 Azioni avviate.....	62
4.4.3 Programmazione nuove attività.....	64
4.4.4 Quadro delle attività.....	65
4.5 Sistemi informativi.....	65
4.5.1 Quadro di contesto.....	65
4.5.2 Azioni avviate.....	68
4.5.3 Programmazione nuove attività.....	69
4.5.4 Quadro delle attività.....	73
4.6 Spese generali e per l'attuazione	74
5. CONDIZIONALITÀ DI MISURA PNRR.....	75
5.1 Avvio attività	75
5.2 DNSH (<i>do no significant harm</i>)	75
6. ELENCO ALLEGATI.....	76

1. PREMESSA

Il Piano straordinario di potenziamento dei Centri per l'impiego e delle politiche attive del lavoro costituisce un progetto in essere del PNRR per il periodo 2021-2025, così come definito e implementato a livello territoriale, sulla base delle indicazioni programmatiche nazionali, da parte di tutte le regioni.

L'adozione di un Piano nazionale di potenziamento dei Centri per l'impiego (di seguito, anche "Cpi") è stata prevista dall'articolo 12, comma 3, del Decreto-legge 28 gennaio 2019, n. 4, convertito con modificazioni dalla L. 28 marzo 2019, n. 26, istitutivo del Reddito di Cittadinanza (di seguito, anche "RdC"). Il citato Decreto stabilisce espressamente che «al fine di rafforzare le politiche attive del lavoro e di garantire l'attuazione dei livelli essenziali delle prestazioni in materia, compresi quelli di cui all'articolo 4, comma 14, con Decreto del Ministro del Lavoro e delle Politiche Sociali, previa intesa in sede di Conferenza permanente per i rapporti tra lo Stato, le Regioni e le Province autonome di Trento e di Bolzano, ai sensi dell'articolo 8, comma 6, della legge 5 giugno 2003, n. 131, entro quindici giorni dalla data di entrata in vigore della legge di conversione del presente decreto, è adottato un Piano straordinario di potenziamento dei Centri per l'impiego e delle politiche attive del lavoro; il Piano ha durata triennale e può essere aggiornato annualmente. Esso individua specifici standard di servizio per l'attuazione dei livelli essenziali delle prestazioni in materia e i connessi fabbisogni di risorse umane e strumentali delle regioni e delle province autonome, nonché obiettivi relativi alle politiche attive del lavoro in favore dei beneficiari del RdC. Il Piano disciplina altresì il riparto e le modalità di utilizzo delle risorse di cui all'articolo 1, comma 258, primo periodo, della legge 30 dicembre 2018, n. 145, come modificato dal comma 8, lettere a) e b), del presente articolo».

In virtù di tale previsione, una prima versione di Piano di potenziamento è stata adottata con il Decreto Ministeriale n. 74/2019. Il Piano allegato al DM 28 giugno 2019, n. 74, approvato dalla Conferenza permanente per i rapporti tra lo Stato, le Regioni e le Province autonome di Trento e Bolzano nella seduta del 17 aprile 2019, prevede uno stanziamento di 870,3 milioni per il biennio 2019-2021, destinati al rafforzamento del personale (assunzione di operatori, non finanziate dalle risorse appena citate, e formazione per l'erogazione dei servizi connessi al RdC) e all'implementazione dei sistemi informativi regionali, nonché a completare e concludere il percorso di adozione degli standard dei servizi per l'attuazione dei livelli essenziali delle prestazioni (LEP) previsti dal Decreto Ministeriale n. 4/2018. Questo impegno troverà compimento nel Programma nazionale "Garanzia di Occupabilità dei Lavoratori" (d'ora in poi, anche "GOL") finanziato con le risorse del PNRR, che definisce specifici standard di erogazione dei principali LEP delle politiche attive del lavoro (Delibera ANPAL n. 5/2022).

È dunque nell'ottica della piena garanzia dell'effettività dei LEP che deve essere letto il Decreto Ministeriale n. 59/2020, di aggiornamento il piano nazionale di potenziamento, finalizzato specificamente ad orientare l'azione dei Centri per l'impiego verso la piena erogazione dei livelli essenziali delle prestazioni.

Nello specifico l'allegato A del DM 22 aprile 2020, n. 59, introduce, dopo il paragrafo 8 del Piano straordinario di potenziamento dei Centri per l'impiego e delle politiche del lavoro, il paragrafo

8-bis rubricato: “Potenziamento, anche infrastrutturale, dei Cpi” nel quale vengono previste specifiche indicazioni programmatiche di interventi concernenti: “comunicazione coordinata sulle politiche attive del lavoro e sui servizi offerti dai Centri per l'impiego”, “formazione degli operatori”, “rete nazionale degli osservatori del mercato del lavoro”, adeguamento strumentale e infrastrutturale delle sedi dei Cpi”, “sistemi informativi”, “spese generali per l'attuazione”. Così operando il nuovo piano attua una rivisitazione complessiva degli interventi previsti dal precedente DM, aggiungendo le specifiche linee programmatiche di intervento sopra menzionate.

Il nuovo piano demanda la declinazione di queste linee di intervento ai piani di potenziamento regionali, la cui approvazione e adozione diventa condizione preliminare ai trasferimenti delle risorse. A seguito del DM 59/2020 le regioni provvedono dunque a redigere o ad aggiornare i piani di potenziamento, adeguandoli alle finalità e alle linee di intervento previste dal nuovo decreto. La conformità dei piani regionali con il DM 59/2020 è stata disciplinata ed assicurata dal Decreto del Segretario Generale (di seguito DSG), 4 settembre 2020, n. 123, il quale, all'articolo 2 comma 1 prevede che, sulla base delle indicazioni programmatiche del Piano nazionale di potenziamento dei Centri per l'impiego, le regioni adottino un proprio Piano regionale di potenziamento dei Cpi. Il medesimo articolo, al comma 2, prescrive che i piani regionali individuino gli specifici rafforzamenti della rete territoriale dei Centri per l'impiego e che la redazione dei piani regionali sia condizione preliminare ai trasferimenti a decorrere dal 2020. I contenuti minimi dei Piani regionali sono individuati nell'Allegato A del DSG 123/2020. In particolare, in ciascun piano regionale le attività devono essere individuate in base ad una analisi di contesto e alle risorse assegnate (in rispetto di specifici massimali di spesa) e devono essere coerenti con le linee di intervento individuate dal DM 59/2020.

In virtù di quanto disposto dal DSG n. 123/2020, i Piani regionali di potenziamento, prima dell'approvazione, sono stati sottoposti a verifica di conformità da parte della DG competente (art 2 comma 3), con il supporto di un'apposita Commissione. Oltre all'analisi del contesto è stata valutata la coerenza di ciascuna linea di intervento proposta con il fine previsto dalla norma:

- la comunicazione coordinata dei Centri per l'impiego deve essere progettata al fine di rilanciare i loro servizi nell'ottica di rendere più semplice l'esercizio del diritto di accesso degli utenti;
- la formazione degli operatori si deve articolare in base all'analisi dei fabbisogni con il fine di fornire agli operatori gli strumenti necessari alla migliore erogazione del servizio;
- la creazione e sviluppo degli osservatori del mercato del lavoro deve essere coerente con la migliore programmazione delle politiche del lavoro, incluse quelle per la formazione, anticipando le tendenze del mercato del lavoro, ma anche per mettere a disposizione dei Centri per l'impiego informazioni essenziali per facilitare l'incrocio tra la domanda e l'offerta di lavoro;

- i sistemi informativi devono essere aggiornati per tenere conto dei maggiori adempimenti richiesti, ferma restando l'interoperabilità con il sistema nazionale e la coerenza con gli standard nazionali;
- l'adeguamento strumentale e infrastrutturale deve insistere sia sulle nuove che sulle attuali sedi e potrà riguardare la manutenzione anche straordinaria. A tal proposito, saranno ammessi i costi per interventi manutentivi, anche a carattere straordinario, su immobili nella disponibilità dei Comuni a seguito di affitto da terzi privati e destinati a sede dei Centri per l'impiego; ciò con l'accortezza che le spese sostenute siano proporzionali alla durata della locazione e siano validate dai revisori contabili dei comuni e della Regione o l'ente responsabile della rete territoriale dei servizi. Rientrano tra gli interventi finanziabili esclusivamente quelli strettamente connessi alle funzioni e agli standard che ai centri si richiedono.

In aggiunta a queste verifiche sostanziali, si procede anche a un controllo dei piani di spesa e della coerenza con i massimali imposti dal DSG 123/2020.

È in tale contesto nazionale di investimento nel rafforzamento del sistema pubblico dei servizi per l'impiego che si innesta il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza. In particolare, all'interno della Missione 5, Componente 1, il Potenziamento dei Centri per l'impiego viene inserito in una specifica linea di investimento, finalizzata a rafforzare, dal punto di vista infrastrutturale, formativo e tecnologico, le strutture pubbliche esistenti sul territorio in modo da garantire la presa in carico qualificata dei beneficiari (livello essenziale delle prestazioni) e assicurare la piena operatività del programma GOL (M5C1, Riforma 1).

L'inserimento di tale investimento come "Progetto in essere" a valere sul PNRR (M5C1, Investimento 1.1) ha comportato un allineamento temporale dei piani regionali all'orizzonte temporale del PNRR e, in particolare, alle tempistiche di realizzazione del programma GOL. Con tale programma, infatti, vengono ridefiniti i LEP che devono erogare i Centri per l'impiego su tutto il territorio nazionale (M5C1-5).

Inoltre, rispetto alla dotazione inizialmente prevista a valere sul bilancio dello stato dai DM 74/19 e 59/20 pari a 400 milioni di euro, il PNRR stanziava, a valere sui fondi RRF, ulteriori 200 milioni di euro per una dotazione complessiva dell'investimento pari a 600 milioni (400 + 200 milioni).

Al fine di permettere la rendicontazione del target al 2025 (M5C1-7) il Piano di potenziamento regionale dovrà fornire un set di informazioni di partenza che consenta di identificare le attività da completare e la relativa fonte di finanziamento.

Tale suddivisione della fonte di finanziamento per ogni attività dovrà, inoltre, essere coerente con quanto stabilito nei piani di previsione di spesa pervenuti alla scrivente amministrazione in seguito alla richiesta inviata con nota prot. N. 95 del 25 gennaio 2023.

2. ANALISI DEL CONTESTO REGIONALE

Agenzia Piemonte Lavoro (d'ora in poi, anche "Apl"), che è parte della rete nazionale per le politiche del lavoro, ha il compito istituzionale, affidatole da Regione, di erogare i servizi e le misure di politica attiva del lavoro in attuazione di quanto stabilito dall'art. 18, comma 1, del D.lgs. 150/2015, nonché i servizi per il Collocamento mirato dei disabili di cui alla L. 68/1999 e dell'Avviamento a selezione dei casi previsti dell'art. 16 della L. 56/1987.

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

Il modello organizzativo piemontese prevede che le funzioni di indirizzo, programmazione e controllo, monitoraggio e valutazione delle politiche e del mercato del lavoro siano di competenza della Regione, tramite la Direzione Istruzione Formazione e Lavoro.

Il presente documento costituisce l'aggiornamento del Piano di potenziamento dei Centri per l'impiego, approvato da Regione Piemonte con propria Deliberazione di Giunta n. 41-2021 del 25 settembre 2020. Pur mantenendo intatta la logica che animava il precedente Piano, questo documento contiene alcune significative integrazioni, frutto delle consistenti novità introdotte dal Programma GOL. Tra le più rilevanti, emerge la centralità del ruolo dei Centri per l'impiego, che si sostanzia in una rinnovata capacità di governance del sistema dei servizi per il lavoro e delle reti costruite con i soggetti che, a vario titolo, operano in tale ambito. Il riconoscimento del ruolo strategico dei Centri per l'impiego ha necessariamente comportato una massiva riorganizzazione dei servizi, sia a livello infrastrutturale, sia per quanto attiene al corredo di competenze degli operatori. Questa riorganizzazione è funzionale ad affrontare in maniera adeguata un mercato del lavoro sempre più dinamico e complesso e a rispondere con maggiore concretezza ai bisogni delle persone che si rivolgono al sistema pubblico dei servizi per il lavoro, con particolare riguardo a quelle più fragili e svantaggiate e a quelle che vivono delicate fasi di transizione tra i mondi dell'istruzione, formazione e lavoro.

Grazie al Piano di potenziamento, i Centri per l'impiego avranno l'opportunità di aumentare considerevolmente il numero delle unità di personale dipendente in propria dotazione, capillarizzare maggiormente la propria presenza sui territori, aumentando la prossimità alle persone e alle imprese e, di conseguenza, garantire l'adeguata erogazione di tutte le prestazioni esigibili dai cittadini per il raggiungimento dei LEP, così come previsto dall'art. 18 del D.Lgs 14 settembre 2015, n. 150.

Il presente Piano è, pertanto, prioritariamente finalizzato a rafforzare lo sviluppo dei servizi dei Centri per l'impiego, passando necessariamente attraverso il potenziamento sia delle infrastrutture logistiche e informatiche, sia del corredo di competenze del capitale umano di tutta Agenzia Piemonte Lavoro. Concorreranno al raggiungimento degli obiettivi sopra citati anche le seguenti azioni strategiche:

- il riassetto organizzativo di Agenzia Piemonte Lavoro, dei Centri per l'impiego e delle modalità operative di erogazione dei servizi e di gestione dell'utenza, anche in relazione all'avvio del Programma GOL e agli obiettivi perseguiti tramite il PNRR;
- il perseguimento di una graduale transizione digitale che, nell'ottica di uno snellimento burocratico e di un sempre maggiore efficientamento dell'ente, consenta una progressiva digitalizzazione dei servizi erogati – continuando a garantire la modalità in presenza soprattutto agli utenti con scarse competenze digitali – e l'adeguamento degli strumenti e dei sistemi operativi a supporto degli operatori dei Cpi;
- l'ammodernamento e l'adeguamento di tutte le sedi dei Centri per l'impiego piemontesi, nell'ottica di garantire spazi adeguati ad accogliere tutte le tipologie di utenti e a ospitare il nuovo personale assunto tramite il presente Piano;
- l'inserimento, in seno al proprio personale dipendente, di nuove generazioni di operatori e, di conseguenza, dell'acquisizione di nuove competenze, sia tecniche, sia trasversali, per sollecitare la definizione di un approccio all'utenza sempre più olistico e consapevole;
- l'evoluzione della capacità analitica e di monitoraggio di Regione Piemonte, di Agenzia Piemonte Lavoro e dei Centri per l'impiego, soprattutto in riferimento alle dinamiche dei mercati del lavoro locali, per consentire ai decisori di programmare azioni mirate sulla base dei differenti fabbisogni territoriali emersi;
- l'apertura di sportelli decentrati e di sportelli informativi dei Centri per l'impiego presso i comuni ubicati nelle località più difficilmente raggiungibili, per promuovere la capillarizzazione dei servizi pubblici per l'impiego e per facilitare l'accesso al sistema delle politiche attive del lavoro;
- il costante lavoro di confronto, raccordo e collaborazione con gli stakeholder regionali e territoriali, per creare valore aggiunto ai risultati raggiunti dalle reti pubblico-private.

2.1 Il Piano di potenziamento e il PNRR

La Conferenza Stato-Regioni, il 17 aprile 2019, ai sensi dell'art. 8, comma 6, della L. 5 giugno 2003, n. 131, ha approvato il Piano straordinario di potenziamento dei Centri per l'impiego e delle politiche attive del lavoro. Lo stesso Piano, poi, è stato adottato con l'allegato A del D.M. 28 giugno 2019, n. 74.

Con il Decreto 59 del 22 maggio 2020 il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali ha precisato ulteriori aspetti riferiti all'attuazione del Piano, con particolare riguardo all'ammontare del finanziamento e alle azioni e modalità di rendicontazione.

Il Piano di Potenziamento dei Centri per l'impiego si innesta nell'ambito della Missione 5, componente 1 "Politiche del lavoro" del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza dell'Italia (PNRR) approvato dal Consiglio Europeo il 13 luglio 2021 con una dotazione finanziaria

ulteriore di 200 milioni di euro, che per Regione Piemonte si traducono in 12.620.385,23 milioni di euro aggiuntivi.

Relativamente al Piano di potenziamento dei Centri per l'impiego, il PNRR introduce significativi elementi di novità rispetto alla definizione dei risultati del programma in termini di target, la programmazione e gestione degli utenti beneficiari dei servizi attraverso i cinque percorsi definiti a livello nazionale, le regole di gestione degli eventi amministrativi ed economici, la scadenza del Piano nel 2025.

A fronte dei nuovi vincoli previsti dalle norme nazionali e comunitarie e in coerenza con gli obiettivi delineati dal PNRR, il Piano di potenziamento impone il rispetto dei seguenti principi e obblighi:

- principio del “non arrecare danno significativo” (cd. “Do No Significant Harm” - DNSH), secondo il quale nessuna misura finanziata dagli avvisi deve arrecare danno agli obiettivi ambientali, in coerenza con l'articolo 17 del Regolamento (UE) 2020/852.
- principio del contributo all'obiettivo climatico e digitale (cd. tagging), volto al conseguimento e perseguimento degli obiettivi climatici e della transizione digitale;
- obbligo di conseguimento di milestone e target e degli obiettivi finanziari stabiliti;
- obbligo di assenza del cosiddetto “doppio finanziamento”;
- il rispetto di quanto specificamente previsto dall'art. 1 del decreto-legge 80/2021 relativamente all'ammissibilità dei costi per il personale;
- obblighi in materia di comunicazione e informazione, attraverso l'esplicito riferimento al finanziamento da parte dell'Unione europea e all'iniziativa Next Generation EU (utilizzando la frase “finanziato dall'Unione europea – Next Generation EU”) e la presenza dell'emblema dell'Unione europea.

Il PNRR inoltre impone di osservare le seguenti priorità trasversali:

- rispetto e promozione della parità di genere;
- l'inclusione lavorativa delle persone disabili;
- protezione e valorizzazione dei giovani e dell'imprenditoria giovanile, teso a garantire l'attuazione di interventi e riforme a beneficio diretto e indiretto delle future generazioni;
- superamento dei divari territoriali.

Il Piano straordinario di potenziamento dei Centri per l'impiego della Regione Piemonte, che con questo documento si va ad aggiornare, è stato approvato dalla Regione Piemonte con D.G.R. n. 41-2021 del 25.09.2020.

2.2 Il quadro di contesto normativo e organizzativo

2.2.1 Quadro di contesto normativo regionale in materia di Centri per l'impiego

Il quadro di contesto normativo regionale in materia di Centri per l'impiego non ha subito aggiornamenti rispetto a quanto contenuto nel Piano di potenziamento approvato con D.G.R. n. 41-2021 del 25.09.2020. Al momento dell'approvazione del presente documento, la disciplina in vigore risulta essere ancora quella contenuta nella legge regionale n. 34 del 22 dicembre 2008 “Norme per la promozione dell'occupazione, della qualità, della sicurezza e regolarità del lavoro”, così come modificata ad opera della legge regionale 7 del 29 giugno 2018, intervenuta per adeguare la normativa regionale al passaggio delle funzioni in materia di politiche attive dalle Province alle Regioni e per consentire il trasferimento dei dipendenti dei Centri per l'impiego negli organici della Regione o dell'Agenzia regionale preposta all'erogazione dei servizi per il lavoro.

Il contesto piemontese si caratterizza infatti come un unicum nel panorama nazionale poiché la Regione ha compiuto la scelta di consentire agli ex dipendenti provinciali impiegati nei Centri per l'impiego di esercitare un'opzione nei confronti della Regione stessa o di Agenzia Piemonte Lavoro, ente individuato come coordinatore e gestore dei Centri e delle politiche attive del lavoro connesse.

Di seguito si riporta uno stralcio dell'articolo 8 (comma 2), della vigente legge regionale 22 dicembre 2008, n. 34 recante “Norme per la promozione dell'occupazione, della qualità, della sicurezza e regolarità del lavoro”, così come modificata dalla legge regionale 29 giugno 2018, n. 7: “Disposizioni urgenti in materia di bilancio di previsione finanziario 2018-2020”.

«In conformità a quanto disposto dall' articolo 1, comma 793 della legge 27 dicembre 2017, n. 205 (Bilancio di previsione dello Stato per l'anno finanziario 2018 e bilancio pluriennale per il triennio 2018-2020), il personale della Città metropolitana di Torino e delle province con rapporto di lavoro a tempo indeterminato, in servizio presso i Centri per l'impiego e già collocato in soprannumero ai sensi dell' articolo 1, comma 421, della legge 23 dicembre 2014, n. 190 (Disposizioni per la formazione del bilancio annuale e pluriennale dello Stato 'legge di stabilità 2015'), è trasferito nel ruolo dell'Agenzia; per tale personale a tempo indeterminato è ammesso l'esercizio di opzione alternativa a favore dell'inquadramento nei ruoli regionali con contestuale distacco funzionale all'Agenzia entro trenta giorni dall'entrata in vigore della deliberazione legislativa recante (Disposizioni urgenti in materia di bilancio di previsione finanziario 2018-2020). Il trasferimento dalla Regione all'Agenzia è disciplinato da appositi accordi tra la Regione e le organizzazioni sindacali dei lavoratori. L'Agenzia succede entro il 31 ottobre 2018 nei rapporti di lavoro a tempo determinato o di collaborazione coordinata e continuativa del personale impiegato presso i Centri per l'impiego, ai sensi dell' articolo 1, comma 795 della legge 205/2017 e ne garantisce la relativa stabilizzazione ai sensi e secondo la disciplina richiamata all'articolo 1, comma 796 della legge 27 dicembre 2017, n. 205 (Bilancio di previsione dello Stato per l'anno finanziario 2018 e bilancio pluriennale per il triennio 2018-2020)».

Il sistema, così come delineato, sconta un'indubbia complessità nella gestione del personale, con particolare riguardo alla definizione della sezione del PIAO relativa alla programmazione dei fabbisogni di personale e all'implementazione dei conseguenti piani delle assunzioni.

Appare evidente che in capo ad Agenzia Piemonte Lavoro sia collocato l'onere di governare l'intera compagine delle risorse umane impiegate nei Centri per l'impiego. Con propria deliberazione n. 62-7801 del 30 ottobre 2018, la Giunta Regionale ha dato precise indicazioni circa le modalità di reclutamento del personale dei Cpi e al riparto delle risorse finanziarie connesse.

In estrema sintesi, spettando ad Agenzia Piemonte Lavoro «la competenza in materia di reclutamento del personale afferente ai Centri per l'impiego, nell'ambito della propria autonomia gestionale, nel rispetto degli indirizzi regionali e delle risorse finanziarie attribuite, anche in attuazione dei piani di rafforzamento nazionali» (art. 8, comma 1 della citata LR n. 34/2008)», Regione Piemonte trasferisce annualmente ad Agenzia Piemonte Lavoro le risorse finanziarie a copertura del costo del personale impiegato nei Cpi, inquadrato nei ranghi regionali e cessato nell'anno precedente, al fine di consentire l'implementazione del turn over ad Apl.

Quello sopra descritto è il quadro normativo a legislazione vigente. È probabile, tuttavia, che entro la fine del corrente anno (2023) venga approvato il disegno di legge attualmente in discussione presso il Consiglio regionale (disegno di legge 218, presentato il 25 luglio 2022), che mira a disciplinare in maniera integrata le politiche e i servizi per l'orientamento permanente, la formazione professionale e il lavoro.

Tale norma, nel confermare sostanzialmente il precedente impianto normativo, definisce con più precisione i compiti, le funzioni, l'organizzazione e il ruolo di Agenzia Piemonte Lavoro e dei Centri per l'impiego. Di ciò si farà cenno nei paragrafi che seguono.

2.2.2 Organizzazione regionale dei Centri per l'impiego

Il sistema dei servizi per l'impiego di Regione Piemonte è costituito dai seguenti soggetti:

- Centri per l'impiego, quali strutture territoriali di Agenzia Piemonte Lavoro;
- operatori pubblici e privati autorizzati dal MLPS allo svolgimento delle attività di somministrazione di lavoro, intermediazione, ricerca e selezione del personale, supporto alla ricollocazione professionale;
- operatori pubblici e privati autorizzati dalla Regione allo svolgimento delle attività di intermediazione, ricerca e selezione del personale, supporto alla ricollocazione professionale;
- operatori pubblici e privati accreditati dalla Regione ai sensi dell'articolo 7 del d.lgs. 276/2003;

- agenzie per il lavoro di cui all'articolo 4, comma 1, lettere a) e c), del d.lgs. 276/2003 accreditate ai servizi per il lavoro su tutto il territorio nazionale dell'Agenzia nazionale politiche attive del lavoro¹ (d'ora in poi nel testo ANPAL);
- soggetti privati accreditati presso i quali è spendibile il servizio di assistenza intensiva nella ricerca del lavoro di cui all'articolo 23, comma 4, del d.lgs. 150/2015.

L'adozione del Programma nazionale per la Garanzia di occupabilità dei lavoratori (GOL) ha posto le basi per il completamento della riforma intrapresa con il decreto legislativo 150 del 2015 e per l'attuazione della garanzia di erogazione dei livelli essenziali delle prestazioni. L'*assessment* è diventato il tratto distintivo nell'individuazione del fabbisogno di qualificazione o riqualificazione e nell'attivazione delle reti territoriali per i fabbisogni complessi.

I Centri per l'impiego, come porta d'accesso del Programma, ricoprono un ruolo di primo piano nell'attuazione delle politiche, in collaborazione con gli attori locali, pubblici e privati.

La recuperata funzione di attore privilegiato nella relazione con il cittadino e di garante di equo trattamento e parità di accesso ha reso indispensabile il percorso di riorganizzazione e reingegnerizzazione dei processi organizzativi, intrapreso attraverso la costituzione in Agenzia Piemonte Lavoro di un'unità di progetto dedicata, formata da referenti dei Centri per l'impiego piemontesi e dai responsabili dei servizi centrali deputati al coordinamento dei LEP, con funzioni di pianificazione, coordinamento e controllo delle attività necessarie al raggiungimento degli obiettivi attesi da GOL, e di una Cabina di Regia composta da figure rappresentative in ambito di politiche del lavoro e processi organizzativi con l'obiettivo di presidiare i processi decisionali per l'adozione di scelte strategiche nell'ambito dell'implementazione GOL. Non da ultimo, Agenzia Piemonte Lavoro partecipa al Coordinamento GOL regionale, nella forma sia ristretta – comprensiva della direzione regionale e dei settori lavoro, formazione professionale, standard formativi e orientamento permanente, sia estesa – comprensiva delle rappresentanze degli enti accreditati al lavoro e alla formazione.

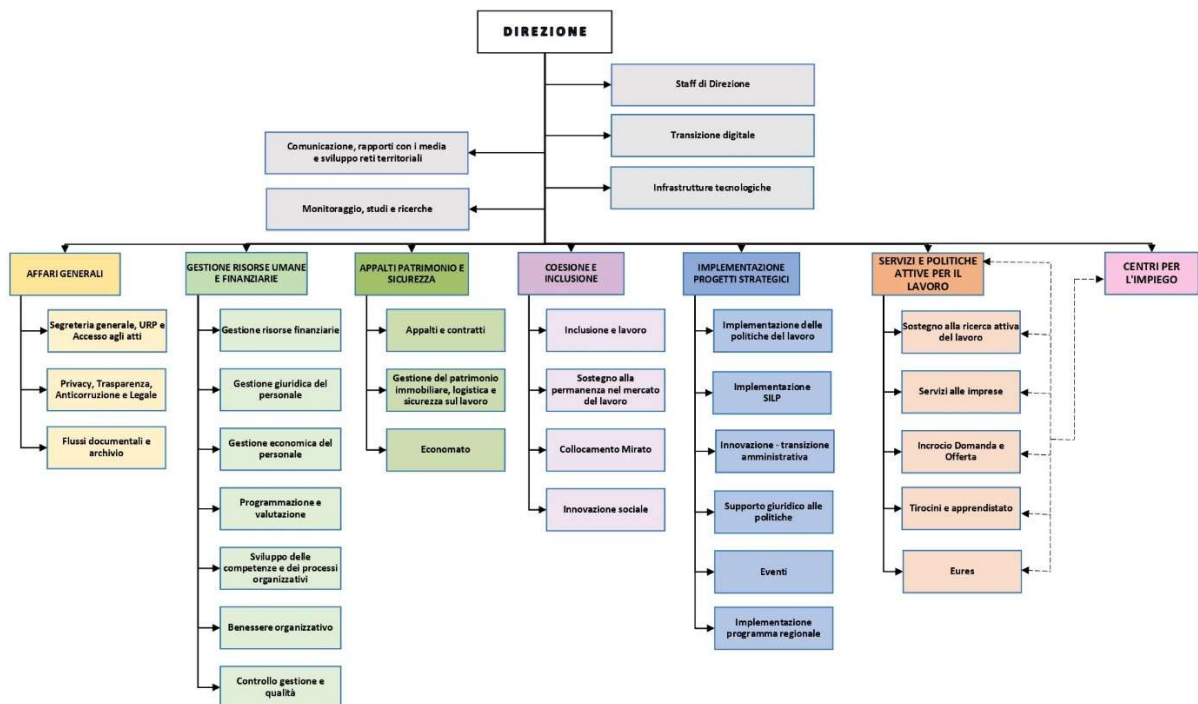
A perfezionamento di quanto realizzato nel corso del biennio precedente, il 2023 ha visto l'avvio della modellizzazione dei processi. La definizione dei flussi di attività e delle loro componenti (input e output, attori e strumenti), ha consentito una prima validazione da parte del coordinamento dei responsabili, seguita da una successiva sperimentazione. Alla sua conclusione, troverà soluzione il processo prima enunciato e ricalibrato alla luce della sua prima applicazione. Tra i processi presenti in Agenzia Piemonte Lavoro, il piano disegnato da GOL per il 2023 prevede, dopo una prima fase che individuava nella dichiarazione di immediata disponibilità e nella definizione del patto di servizio (o patto per il lavoro) l'elemento prioritario dell'*assessment*, la modellizzazione dei restanti livelli essenziali delle prestazioni e dei servizi erogati dai Centri per l'impiego piemontesi.

¹ Ai fini del presente documento, ai sensi della seduta del Consiglio dei Ministri n. 39 del 15 giugno 2023, va ricordato che nel prossimo futuro ANPAL e le sue funzioni e competenze saranno assorbiti dal Ministero del Lavoro e delle Politiche sociali.

Al compimento della descrizione organizzativa di Agenzia Piemonte Lavoro, contribuirà infine l'esito della ricognizione e della mappatura delle competenze, che permetterà di affiancare alle attività descritte nei processi, le competenze necessarie per realizzarle.

Di conseguenza, in merito alla macrostruttura organizzativa, rappresentata graficamente con l'organigramma sotto riportato, si è disposta una riorganizzazione dell'intero sistema come naturale evoluzione dell'analisi dei processi e delle risultanze dei piani di potenziamento attuati. Nel 2022 è stato infatti necessario adeguare gli ambiti di responsabilità dirigenziali al mutato grado di complessità organizzativo assunto nell'ultimo periodo da Agenzia Piemonte Lavoro. Pertanto, la determinazione del direttore n. 289 del 2022 ha istituito due nuovi settori: Coesione e Inclusione e Implementazione progetti strategici, entrambi istituiti per offrire una cornice organizzativa alle crescenti competenze che l'Ente potrà acquisire nella fase di implementazione del "PR Piemonte FSE+ 2021-2027", approvato dalla Commissione Europea con decisione di esecuzione n. 5299 del 18.07.2022, formalizzata dalla Giunta regionale con DGR n. 4-5458 del 3.08.2022.

immagine n.1: organigramma di Agenzia Piemonte Lavoro



La struttura organizzativa di Agenzia Piemonte Lavoro, dunque, oltre a prospettare la completa attuazione del Piano di potenziamento dei Centri per l'impiego tiene conto della complessità gestionale e organizzativa che l'Ente deve affrontare nel contingente momento storico, nonché

dell'esigenza di adeguarne il baricentro gestionale, dotandola di ulteriori figure dirigenziali (portandone il numero complessivo a otto).

La presenza di un esiguo numero di dirigenti (solo due in organico) incide infatti negativamente sul corretto fluire delle decisioni strategiche e delle informazioni all'interno dell'organizzazione. Per ovviare a tale criticità, si ritiene necessario incrementare il numero di figure dirigenziali e disegnare una struttura organizzativa che affianchi al tradizionale modello funzionale un modello matriciale progettuale, considerato dalla più accreditata letteratura in materia di scienze dell'organizzazione quello maggiormente in grado di garantire efficaci livelli di integrazione. A ciò si è aggiunta la scelta di creare unità di progetto specificamente votate al coordinamento di determinati progetti o misure. Ad oggi sono presenti tre unità di progetto: oltre alla già citata udp deputata al presidio del Programma GOL, ve ne è un'altra dedicata all'implementazione del protocollo siglato con TELT, la società preposta alla realizzazione delle opere legate al TAV ed ancora un'altra preposta alla gestione e monitoraggio del Reddito di Cittadinanza e alle sue evoluzioni.

Allo stesso tempo, è proseguito il monitoraggio del modello Hub and Spoke descritto nel precedente piano di potenziamento (cfr. Par. 1.3.5. dell'allegato alla DGR n. 41-2021 del 25.09.2020). Oltre a verificare il miglioramento dell'offerta di servizi specialistici, ci si è concentrati a valutarne la ricaduta, nell'ottica di una maggiore integrazione con i servizi e le progettazioni territoriali esterne alla rete dei Centri per l'impiego, indispensabili per un'efficace risposta ai bisogni complessi degli utenti e necessari al consolidamento di pratiche collaborative tra differenti aree (servizi sociali, servizi sanitari, operatori accreditati al lavoro privati, terzo settore). Attualmente in Agenzia Piemonte Lavoro sono presenti tre hub dedicati a:

- coordinare gli assistenti EURES ubicati presso i Centri per l'impiego e le attività da questi erogate di informazione, consulenza, orientamento e reclutamento a chi cerca o offre lavoro in Europa e a chi intende trasferirsi in un altro Paese per lavoro, tirocinio o apprendistato;
- supportare e coordinare le attività di assessment e placement per reclutamenti di grandi dimensioni o di alte professionalità;
- coordinare e presidiare l'erogazione di servizi di orientamento specialistico e di inserimento lavorativo per le fasce vulnerabili della popolazione nell'ambito di progettualità territoriali, anche attraverso la formalizzazione di partenariati pubblici e privati.

L'aumento delle imprese che si sono rivolte ai servizi pubblici² e delle attività erogate alle singole imprese, unitamente ai successi occupazionali discendenti dall'intermediazione di Agenzia

² Si leggano i dati di pagina 31, tabella n. 1.

Piemonte Lavoro e della rete dei Centri per l'impiego, farebbe propendere per un giudizio positivo sul modello hub and spoke.

L'esperienza maturata all'interno nell'implementazione del programma GOL ha permesso, inoltre, di dare forma alle strategie declinate nel precedente Piano di Potenziamento regionale: la costruzione di un modello di presa in carico della persona disoccupata basata su un approccio del *case management*, che prevede l'accompagnamento verso servizi interni ed esterni e il monitoraggio degli esiti rispetto agli obiettivi di sviluppo di carriera individuati, la sinergia e collaborazione con gli enti accreditati volta a garantire la continuità dei servizi di accompagnamento al lavoro e l'iscrizione ai corsi formativi in attesa dei bandi regionali e la sperimentazione di un modello per l'assegnazione di obiettivi e valutazione delle performance dei Centri per l'impiego basato su criteri di project management e controllo di gestione.

La confluenza degli investimenti in termini organizzativi e di personale avviati con il precedente Piano di Potenziamento nell'attuazione del Programma GOL hanno consentito così di rispettare le milestones come definite dall'agenzia nazionale ANPAL e di avviare un processo virtuoso di monitoraggio e valutazione delle attività e della capacità di risposta del sistema lavoro e formazione regionale in ottica *lean organization*.

Nel corso del 2022 sono stati accolti e accompagnati nella definizione di un percorso congruo al fabbisogno rilevato 48.518 persone disoccupate (+26 % rispetto all'obiettivo assegnato a Regione Piemonte), con alcune differenze tra i bacini dei Centri per l'impiego determinate da differenti tendenze del mercato del lavoro locale. La popolazione incontrata ha espresso per il 52% caratteristiche adeguate a un immediato accompagnamento al lavoro, per il 28% necessità di percorsi brevi di riqualificazione (*upskilling*), per il 18% fabbisogni di riconversione professionale (*reskilling*). Le esigenze di una presa in carico multidisciplinare o di un percorso che tenesse conto di fragilità o condizioni di vulnerabilità ha riguardato il 3% delle persone incontrate e ha consentito l'avvio di collaborazioni e scambio favorevoli anche con il sistema dei servizi di welfare.

La prima annualità di GOL ha permesso di cogliere le opportunità insite nel Programma, ma anche di identificare le aree di miglioramento per la sua attuazione. Ci si riferisce, in particolare, alla consapevolezza che gli strumenti orientativi, per poter perseguire gli obiettivi per i quali sono stati progettati, devono essere utilizzati ponendo al centro la persona, i suoi bisogni e la sua esperienza umana e lavorativa: questionari o tracce per il colloquio si configurano pertanto non il fine ma il mezzo, il filo conduttore che permette alla persona alla ricerca di occupazione di trovare nel Centro per l'impiego, e in generale nel sistema dei servizi per il lavoro pubblici e privati, un luogo di riflessione sulla propria progettualità di carriera e sull'importanza di riconsiderare costrutti e prefigurazioni sui meccanismi di funzionamento del mercato del lavoro. Un'altra meritevole riflessione riguarda i meccanismi relativi all'inserimento lavorativo e alla partecipazione a percorsi formativi di qualificazione o riqualificazione delle competenze. Il complesso scenario in cui convergono da un lato esigenze economiche necessarie ad una vita dignitosa - in alcuni casi parzialmente compensate da forme di sostegno al reddito - e dall'altro un mercato del lavoro declinato in realtà così differenti a seconda dei territori, richiedono che il

sistema formativo offra una maggiore flessibilità di percorsi, il riconoscimento delle competenze, una didattica orientata all'adulto secondo le principali teorie maturate a partire dagli studi di Kolb e la persistente osservazione dei cambiamenti del mercato del lavoro e dei fabbisogni da esso espressi.

L'implementazione del programma GOL nei Centri per l'impiego per il periodo 2023-2025 rappresenta pertanto un'ulteriore prova per la tenuta del sistema regionale dei servizi per il lavoro; prova che si ritiene ragionevolmente di poter superare in ragione della maturità raggiunta dal sistema stesso.

2.2.3 Mappatura territoriale dei Centri per l'impiego

I Centri per l'impiego della Regione Piemonte sono dislocati sul territorio piemontese secondo una articolazione disposta dalla delibera della Giunta Regionale n. 24-26752 del 1.03.1999.

Tale articolazione risulta oggi datata e verrà prossimamente adeguata alla mutata realtà intervenuta.

Nella tabella n. 1 è riportato l'elenco dettagliato delle attuali sedi dei Centri per l'impiego e il relativo bacino di utenza, calcolato con gli ultimi dati disponibili al 31.12.2021 (Fonte: PISTA-BDDE Regione Piemonte su dati Istat).

tabella n. 1: Centri per l'impiego e relativi bacini d'utenza

Provincia	Bacino Provinciale DGR 24-26752/1999	Cpi di riferimento	Popolazione residente		Popolazione residente in età lavorativa (15-64 anni)		Superficie territoriale e totale (Kmq) [agg. al censimento 9/10/2011]
Alessandria	1	Alessandria	121.783	407.264	74.883	248.085	687,37
Alessandria	2	Casale Monferrato	91.507		56.082		756,14
Alessandria	3	Tortona	58.721		35.890		625,38
Alessandria	4	Novi Ligure	69.783		42.501		741,29

Alessandria	5	Acqui Terme	65.470		38.729		748,61
Asti	6	Asti	208.286	208.286	127.826	127.826	1.510,22
Biella	7	Biella	170.027	170.027	102.154	102.154	913,32
Cuneo	8	Cuneo	160.451	580.155	100.436	361.676	2.472,62
Cuneo	9	Alba	169.263		106.191		1.109,97
Cuneo	10	Fossano	91.168		56.914		689,65
Cuneo	11	Saluzzo	75.975		47.496		1.127,65
Cuneo	12	Mondovì	83.298		50.639		1.495,08
Novara	13	Novara	219.509	361.916	138.837	228.103	775,79
Novara	14	Borgomanero	142.407		89.266		564,47
Torino	15	Torino	848.748	2.208.370	528.512	1.367.424	130,01
Torino	16	Rivoli	141.701		85.500		80,21
Torino	17	Venaria	86.452		53.543		146,64
Torino	18	Ciriè	120.348		75.300		937,79
Torino	19	Settimo Torinese	110.349		69.074		157,45
Torino	20	Chivasso	80.690		50.183		341,56
Torino	21	Cuorgnè	60.467		37.255		869,56
Torino	22	Ivrea	119.641		72.645		740,17
Torino	23	Susa	87.727		54.507		1.117,55
Torino	24	Pinerolo	138.968		85.113		1.340,93

Torino	25	Chieri	93.216		57.656		323,56
Torino	26	Moncalieri	194.626		120.448		353,66
Torino	27	Orbassano	125.437		77.688		287,91
Verbanco-Cusio-Ossola	28	Omegna	154.249	154.249	94.936	94.936	2.260,89
Vercelli	29	Vercelli	117.369	166.083	72.160	101.561	1.141,31
Vercelli	30	Borgosesia	48.714		29.401		940,37

I vari Centri per l'impiego riportati nella tabella precedente, sono stati nel tempo affiancati da alcune sedi decentrate, insediate in comuni afferenti al bacino provinciale di riferimento, con l'obiettivo di raggiungere in maniera sempre più capillare i cittadini, facilitando il loro accesso al sistema dei servizi al lavoro.

Nella tabella n.2 vengono riportate:

- nr. 30 sedi dei Centri per l'impiego (già individuate dalla D.G.R.24-26752 del 1.03.1999);
- nr. 14 sedi decentrate presenti sul territorio piemontese;

L'elenco è aggiornato a giugno 2023. È in corso di trattativa l'acquisizione di ulteriori 4-5 immobili per la città di Torino.

tabella n. 2: le sedi dei Centri per l'impiego

Provincia	Sedi		
	Comune	Indirizzo	Tipologia
Torino	Torino	via Castalgomberto 75	Centro per l'impiego
Torino	Torino	via Bologna 153	Sede decentrata Torino Sud
Torino	Torino	via Amedeo Avogadro 30	Sede decentrata Torino Centro

Torino	Moncalieri	corso Savona 10/D	Centro per l'impiego
Torino	Ciriè	via Banna 14	Centro per l'impiego
Torino	Chieri	via Vittorio Emanuele II 1	Centro per l'impiego
Torino	Pinerolo	corso Torino 324	Centro per l'impiego
Torino	Rivoli	via Dora Riparia 4	Centro per l'impiego
Torino	Ivrea	corso Vercelli 138	Centro per l'impiego
Torino	Cuorgnè	via Ivrea 100	Centro per l'impiego
Torino	Orbassano	strada Rivalta 14	Centro per l'impiego
Torino	Beinasco	viale Risorgimento 14	Sede decentrata Centro per l'impiego Orbassano
Torino	Susa	via Martiri della Libertà 6	Centro per l'impiego
Torino	Venaria Reale	via Leonardo da Vinci 50	Centro per l'impiego
Torino	Chivasso	via Lungo Piazza d'Armi 6	Centro per l'impiego
Torino	Settimo Torinese	via Roma 3	Centro per l'impiego
Torino	Carmagnola	piazza IV Martiri 22	Sede decentrata Centro per l'impiego Moncalieri
Cuneo	Cuneo	via Bongiovanni 20	Centro per l'impiego
Cuneo	Alba	via Acqui 15/8	Centro per l'impiego

Cuneo	Bra	via Vittone 25	Sede decentrata Centro per l'impiego Alba
Cuneo	Fossano	largo Camilla Bonardi 7	Centro per l'impiego
Cuneo	Savigliano	corso Vittorio Veneto 52	Sede decentrata Centro per l'impiego Fossano
Cuneo	Mondovì	corso Statuto 13	Centro per l'impiego
Cuneo	Saluzzo	strada Provinciale Pinerolo 10	Centro per l'impiego
Cuneo	Ceva	via XX Settembre 11	Sede decentrata Centro per l'impiego Mondovì
Alessandria	Acqui Terme	via Crispi 15	Centro per l'impiego
Alessandria	Alessandria	via Cavour 17	Centro per l'impiego
Alessandria	Casale Monferrato	via Magnocavallo 11/13	Centro per l'impiego
Alessandria	Novi Ligure	via Oneto 29	Centro per l'impiego
Alessandria	Tortona	via Marsala 22	Centro per l'impiego
Asti	Asti	corso Dante 31	Centro per l'impiego
Asti	Canelli	via Giuliani 29	Sede decentrata Centro per l'impiego Asti
Asti	Nizza Monferrato	via Gervasio 21	Sede decentrata Centro per l'impiego Asti
Asti	Ovada	via Galliera 93	Sede decentrata Centro per l'impiego Acqui Terme
Asti	Villanova d'Asti	piazza Marconi 8	Sede decentrata Centro per l'impiego Asti

Biella	Biella	via Maestri del Commercio 6	Centro per l'impiego
Novara	Novara	via San Francesco d'Assisi 12/A	Centro per l'impiego
Novara	Borgomanero	via Foscolo 10	Centro per l'impiego
Verbano-Cusio-Ossola	Omegna	via IV Novembre 37	Centro per l'impiego
Verbano-Cusio-Ossola	Domodossola	corso Ferraris 49	Sede decentrata Centro per l'impiego Verbania
Verbano-Cusio-Ossola	Verbania	piazza Città Gemellate 27	Sede decentrata Centro per l'impiego Verbania
Vercelli	Vercelli	via Laviny 67	Centro per l'impiego
Vercelli	Vercelli	via Galileo Ferraris 83-85-87	Sede decentrata Centro per l'impiego Vercelli
Vercelli	Borgosesia	via Varallo 35	Centro per l'impiego

2.3 Il personale in servizio

Alla data del 01 giugno 2023 l'organico del personale di Agenzia Piemonte Lavoro era composto da 718 unità, distribuite come indicato nella tabella n.3.

tabella n. 3: distribuzione del personale di Agenzia Piemonte Lavoro

Ente di appartenenza	Totale	A Area Operatori	B Area Operatori esperti	C Area Istruttori	D Area Funzionari e EQ	Dirigente
Apl tempo determinato	49				48	1

Apl tempo indeterminato	494	1	15	294	183	1
Regione Piemonte tempo indeterminato (in distacco presso Cpi)	175	2	40	103	28	2
TOTALE	718	3	55	397	259	4

L'analisi dei dati sopra riportati consente di misurare l'impatto che il Piano di Potenziamento dei Centri per l'impiego per il Piemonte, approvato con DGR n. 41-2021 del 25.09.2020, parallelamente all'applicazione delle norme sul trasferimento alle Regioni delle competenze in materia di politiche del lavoro, ha avuto sull'organico di Agenzia Piemonte Lavoro che, alla data del 31.10.2018, contava 31 dipendenti e che, ad oggi, non ha ancora compiutamente ultimato il suo processo di crescita.

Le risorse a tempo indeterminato attualmente imputate alle risorse di cui al DM 74/2019 sono in numero di 312, cui si aggiungono i 48 dipendenti a tempo determinato, ex cat. D3 (oggi Area dei funzionari), attualmente assunti con contratto di formazione lavoro per progetti afferenti al Fondo PON INCLUSIONE e che, dopo la stabilizzazione a tempo indeterminato, saranno posti a carico, ai sensi dell'art. 12, comma 3 bis del DL 4/2019, delle risorse specifiche messe a disposizione dal Piano di potenziamento.

La programmazione dei fabbisogni di personale attualmente in corso di attuazione prevede l'ulteriore immissione in servizio, entro il 01.10.2023, di 107 unità di personale in profili specifici per i Centri per l'impiego (Specialista Politiche del Lavoro e Tecnico Servizi per l'impiego), a seguito della conclusione dei concorsi pubblici indetti nell'anno 2022.

2.3.1 Le risorse del piano di potenziamento dei Centri per l'impiego per il Piemonte

L'art. 2 del DM n. 74/2019 ha stabilito le risorse destinate all'attuazione del Piano di Potenziamento ed ha individuato nelle tabelle allegate le ripartizioni alle singole Regioni. Le risorse, certe e continuative a decorrere dall'anno 2022, poste a disposizione della Regione Piemonte ai fini del potenziamento del personale dei Centri per l'impiego sono di seguito elencate nella tabella n. 4.

3 Per comodità espositiva si continuerà a far riferimento alla categoria anziché all'area.

tabella n. 4: fonti di finanziamento del Piano di Potenziamento

Fonte normativa	2019	2020	2021
Art. 1, comma 258, 4° periodo L. 145/2018 (fino a 4000 unità) Finanziamento annuo dal 2020 € 160.000.000 Allegato D DM 74/2019	€. 7.785.402,37	€. 10.380.536,49	€. 10.380.536,49
Art. 12, comma 3 bis DL 4/2019 (fino a 3000 unità nel 2020 e ulteriori 3000 nel 2021) parte del complessivo finanziamento annuo dal 2021 di € 304.000.000 Allegato E DM 74/2019		€. 7.087.248,32	€.14.174.496,40
Art. 12, comma 3 bis DL 4/2019 (1600 unità a tempo determinato da stabilizzare) parte del complessivo finanziamento annuo dal 2021 di € 304.000.000 Allegato E DM 74/2019			€ 4.152.214,60
TOTALE	€. 7.785.402,37	€. 17.467.784,81	€. 28.707.247,73

2.3.2 L'evoluzione della dotazione organica di Agenzia Piemonte Lavoro

Agenzia Piemonte Lavoro ha avviato la progressiva revisione della propria dotazione organica a partire dall'anno 2019, anticipando i contenuti del decreto ministeriale e definendo la struttura necessaria per la gestione dei servizi e delle attività affidati al sistema dei Centri per l'impiego, con l'obiettivo di utilizzare pienamente le risorse poste a disposizione dal piano di potenziamento. La prima revisione della dotazione, approvata da Regione Piemonte con DGR n. 45 – 8908 del 6 maggio 2019 e successivamente con Determinazione del Direttore di Agenzia Piemonte Lavoro n. 363 del 28.06.2019, ha individuato in 689 unità la dotazione massima complessiva dell'Agenzia, nell'ambito della quale 474 unità costituivano l'incremento finanziato con le risorse del piano di potenziamento. Tale previsione teneva conto dell'assegnazione a regime alla Regione Piemonte, a decorrere dall'anno 2022, di €. 28.697.600,00 annui, comprensivi delle risorse destinate a coprire le altre spese connesse al funzionamento, oltre a quelle relative alle dotazioni strumentali ed a disponibilità e utilizzo degli spazi; si definiva, inoltre, un parametro riferito ad un costo standard presunto per unità di personale, comprensivo delle spese connesse ai costi gestionali e di funzionamento, quantificabile in €. 55.000,00: applicando tale costo standard all'importo complessivo dei finanziamenti a regime, pari a €. 28.697.600,00, si otteneva un fabbisogno di circa 522 unità.

L'approvazione del DM n. 74 del 28.06.2019 (pubblicata sulla G.U. Serie Generale n. 181 del 03.08.2019), con il quale è stato adottato il Piano straordinario di potenziamento dei Centri per l'impiego e delle Politiche attive del lavoro e con cui sono state individuate le risorse afferenti all'attuazione del Piano stesso, è avvenuta successivamente all'adozione della Determinazione del Direttore n. 363 del 28.06.2019 sopra citata.

Con DGR n. 40-2021 del 25.09.2020 Regione Piemonte ha approvato il Piano regionale di Potenziamento dei Centri per l'impiego 2019-2021, in attuazione dei Decreti del Ministero del Lavoro e delle Politiche sociali n. 74 del 28.06.2019 e n. 59 del 22.05.2020 “Modifiche al Piano straordinario di potenziamento dei Centri per l'impiego e delle politiche attive del lavoro”, a valere sulle risorse per il potenziamento, anche infrastrutturale, dei Cpi, di cui all'articolo 1, comma 258, della legge 30 dicembre 2018, n. 145.

Con tale documento di programmazione, ritenendo di accantonare il costo presunto delle spese correnti finalizzate a garantire il funzionamento dei Centri per l'impiego sottraendolo agli stanziamenti relativi alla spesa del personale, si era deciso di destinare a tale voce di spesa la somma di € 4.000.000,00, riducendo pertanto la somma disponibile a regime per la spesa di personale derivante dalle risorse del piano di potenziamento a € 24.707.247,73 e calibrando di conseguenza la dotazione organica di Agenzia in 616 unità.

Con nota del Ministero del Lavoro e delle Politiche sociali n. 9149 dell'11.11.2020 è stato chiarito che “non risulta ammissibile procedere ad accantonamenti su somme destinate a spese di personale per finanziare spese di funzionamento ordinarie”; Regione Piemonte ha pertanto assicurato che, per il tramite di Agenzia Piemonte Lavoro, avrebbe utilizzato le risorse finanziarie

di cui all'art. 12 - comma 3 bis - del DL 4/2019 per l'assunzione di personale da destinare ai Centri per l'impiego.

Con determinazione del Direttore di Agenzia Piemonte Lavoro n. 344 in data 16.07.2021 e successiva deliberazione della Giunta Regionale DGR 3 - 4456 del 29.12.2021 "Agenzia Piemonte Lavoro. Definizione della dotazione organica per il triennio 2021-2023, ai sensi dell'art. 8 della L.R. 34/2008 e s.m.i. ed in attuazione della D.G.R. n. 62-7801 del 30.10.2018 nonché ai sensi della L. n.145/2018, del D.L. n.4/2019 e del D.M. n. 74/2019", si è proceduto alla rideterminazione della dotazione organica di Agenzia Piemonte Lavoro in complessivi 763 posti, di cui 520 finanziati con le risorse del Piano di Potenziamento assegnate, totalmente utilizzabili per assunzioni di personale nella misura di €. 28.697.600,00.

2.3.3 La programmazione dei fabbisogni e i concorsi espletati

La prima tranche di assunzioni finanziata dal DM 74/2019 è stata destinata ad intervenire sulla condizione generale di carenza di personale in cui versavano i Centri per l'impiego a causa del mancato reclutamento di nuovo personale perdurato per diversi anni e del continuo depauperamento dell'organico a causa dei numerosi pensionamenti.

Nell'anno 2019 sono stati banditi i primi concorsi per la selezione di professionalità specifiche da assegnare tanto alle attività amministrative di supporto funzionali all'operatività dei Centri per l'impiego, quanto ai Cpi veri e propri, come previsto nel Piano dei fabbisogni relativo al triennio 2019-2021 (Determinazione del direttore n. 363 del 28.06.2019).

I bandi di concorso, approvati nel giugno del 2019, prevedevano l'assunzione di 46 unità di personale, in diversi profili professionali: per la Categoria D 3 Specialisti Amministrativi e 12 Specialisti Politiche del Lavoro; per la categoria C 17 Assistenti amministrativi, 13 Tecnici Servizi per l'impiego ed 1 Tecnico per gli immobili. Le graduatorie definitive dei procedimenti concorsuali sono state approvate nel mese di giugno 2020 e le assunzioni dei vincitori sono state effettuate a partire dal mese di settembre 2020.

Il Piano delle Assunzioni 2020, approvato con determinazione del direttore n. 391 del 07.09.2020, ha previsto l'assunzione di 146 ulteriori unità di personale a tempo indeterminato finanziate con le risorse di cui al DM 74/2019 e da realizzare mediante scorrimento delle graduatorie dei concorsi di Specialista Politiche del Lavoro e Tecnico Servizi per l'impiego. Sono state pertanto effettuate complessivamente 192 assunzioni a tempo indeterminato, poste a carico delle risorse di cui al DM 74/2019.

Con il medesimo atto di programmazione è stata prevista l'assunzione di personale a tempo determinato nel profilo di Tecnico Servizi per l'impiego destinato al potenziamento di interventi di politica attiva nei Centri per l'impiego finanziati da risorse comunitarie (Programma Operativo Complementare al PON SPAO 2014-2020): sono state effettuate 25 assunzioni con decorrenza da novembre 2020; dal mese di ottobre 2021 tali risorse sono state assunte con contratto a tempo indeterminato, finanziato dal DM 74/2019.

Con il PTFP 2021-2023, approvato con determinazione del Direttore di Agenzia Piemonte Lavoro n. 344 in data 16.07.2021, modificata con determinazione n. 399 del 04.08.2021, è stato individuato lo strumento del contratto di formazione-lavoro quale veicolo per il reclutamento di 134 unità di personale nei profili professionali di Tecnico Servizi per l'impiego (Cat. C - 79 posti) e Specialista Politiche del lavoro (Cat. D - 55 posti) utilizzando le risorse poste a disposizione dall'art. 12 comma 3 bis del DL 4/2019 per assunzioni a tempo determinato destinate a successiva stabilizzazione. I relativi procedimenti selettivi sono stati indetti nel mese di agosto 2021 mentre le graduatorie definitive sono state approvate nel mese di dicembre 2021. Le conseguenti assunzioni sono state effettuate con decorrenza 01.03.2022, attivando contratti di formazione lavoro rispettivamente per 12 e 24 mesi finanziati con le risorse dei Fondi di seguito elencati.

Cat. C – Tecnico Servizi per l'impiego:

- 27 posti finanziati per 12 mesi con le risorse del POR FSE 2014-2020 Misura 1.8.vii.5.3.03 - “Progetto di rafforzamento dei Centri per l'impiego e raccordo con altri operatori del mercato del lavoro con particolare riguardo a quelli di natura pubblica”;
- 51 posti finanziati per 12 mesi con le risorse del Programma operativo complementare al PON SPAO 2014-2020 PON Inclusione; Cat. D – Specialista Politiche del Lavoro;
- 20 posti finanziati per 12 mesi con le risorse del POR FSE 2014-2020 Misura 1.8.vii.5.3.03 - “Progetto di rafforzamento dei Centri per l'impiego e raccordo con altri operatori del mercato del lavoro, con particolare riguardo a quelli di natura pubblica” e per ulteriori 12 mesi con il Piano di attuazione finanziato con risorse del PON inclusione 2014-2020;
- 35 posti finanziati per 24 mesi con le risorse del PON Inclusione.

Alla scadenza del 28.02.2023 sono stati stabilizzati 72 CFL nel profilo di Tecnico Servizi per l'impiego, mentre sono tuttora in corso 48 contratti di formazione lavoro di Specialista Politiche del lavoro.

Il PTFP 2022-2024, approvato con determinazione del direttore n 430 del 28.06.2022 e confluito nel PIAO 2022-2024, approvato con determinazione n. 505 del 28.07.2022, ha previsto, ai fini del pieno utilizzo delle risorse di cui al DM 74/2019, 165 nuove assunzioni a tempo indeterminato mediante espletamento di concorsi pubblici su base provinciale, riservando particolare attenzione alla assegnazione delle risorse umane reclutate in base alle specifiche esigenze dei territori, per i profili di Specialista Politiche del Lavoro (Cat. D – 68 posti) e Tecnico Servizi per l'impiego (Cat. C – 97 posti).

Il numero dei posti messi a concorso su base provinciale è stato determinato al termine di un processo di analisi dei fabbisogni dei Centri per l'impiego, anche in relazione alle esigenze derivanti dall'avvio del Programma “Garanzia di occupabilità dei lavoratori” (GOL), svolto in tre fasi:

- valutazione dell'organico in servizio presso ogni Centro per l'impiego in ragione del Full-Time Equivalent (FTE), considerando la fruizione degli istituti contrattuali che comportano una diminuzione delle ore lavorative e tenendo conto delle dimissioni per pensionamento prevedibili;
- stima dell'effort richiesto ad ogni Centro per l'impiego (DID amministrative, servizi imprese erogati, percettori di Reddito di Cittadinanza). È stato determinato, grazie all'analisi di tali dati, un carico medio per operatore che, applicato ai singoli Centri per l'impiego, ha permesso di individuare la composizione numerica ideale delle equipe. Le risultanze sono state ricondotte a media, identificando il fabbisogno "ideale" per Cpi;
- normalizzazione dei fabbisogni: l'esito mediano dei vari effort è stato normalizzato individuando parametri quali la composizione minima dell'equipe per Centro per l'impiego (12 operatori) atta a garantire il corretto funzionamento. Per tutti i Centri per l'impiego è stato previsto almeno un nuovo inserimento.

I bandi di concorso sono stati approvati il 1° luglio 2022, i colloqui orali si sono conclusi rispettivamente il 1° marzo 2023 per il profilo di Specialista Politiche del lavoro (Area Funzionari – Cat. D) e il 31 maggio 2023 per il profilo di Tecnico Servizi per l'impiego (Area Istruttori - Cat.C). Il 1° giugno 2023 sono stati immessi in servizio 58 dei 68 vincitori del concorso per Specialista Politiche del lavoro, mentre tra il 1° luglio ed il 1° ottobre 2023 si prevede la copertura degli altri 107 posti complessivi oggetto dei bandi.

Il PIAO 2023-2025 di Agenzia Piemonte Lavoro, approvato con determinazione del Direttore n. 222 in data 29.03.2023, si è posto in continuità con quello precedente, rimodulando ove necessario il cronoprogramma delle assunzioni rese possibili dal Piano di Potenziamento al fine di consentire il completo utilizzo delle risorse assegnate.

Il seguente prospetto espone tutte le assunzioni – già effettuate o programmate – a valere sulle risorse di cui al DM 74/2019: a conclusione dei procedimenti già avviati, saranno state effettuate 513 assunzioni a tempo indeterminato, atte a completare l'intero piano di potenziamento per i Centri per l'impiego del Piemonte.

Tenuto conto delle cessazioni dal servizio intervenute dal 2020 ad oggi nonché della presenza, tra i vincitori e gli idonei del concorso pubblico per Specialista Politiche del lavoro, di personale già dipendente di Agenzia Piemonte Lavoro inquadrato nell'Area degli Istruttori, si renderà necessario procedere ad una integrazione del PIAO 2023-2025, prevedendo lo scorrimento delle graduatorie a copertura dei posti resisi vacanti, che verranno successivamente quantificati.

L'immagine n. 2 riporta, in forma sintetica, i dati appena esposti:

immagine n. 2: assunzioni effettuate e programmate

Assunzioni già effettuate su risorse DM 74/2019				
	N. dipendenti assunti	Profilo	Categoria	Centro di costo
Assunzioni 2020	17	Assistente amministrativo	C	DM74
	2	Specialista amministrativo	D	DM74
	59	Specialista politiche del lavoro	D	DM74
	113	Tecnico servizi impiego	C	DM74
	1	Tecnico gestione immobili	C	DM74
	tot. 192			
Assunzioni 2021	30	Tecnico servizi impiego (sconimento graduatoria + stabilizzazione T.D.)	C	DM74
Assunzioni 2023	72	Tecnico servizi impiego (stabilizzazione CFL)	C	DM74
	58	Specialista politiche del lavoro	D	DM74
	tot. 130			
Assunzioni programmate su risorse DM 74/2019				
	N. posti	Profilo	Categoria	Centro di costo
Assunzioni 2023	10	Specialista politiche del lavoro	Area funzionari – cat. D	DM74
	97	Tecnico servizi impiego	Area istruttori – cat. C	DM74
	tot. 107			
Assunzioni 2024	48	Specialista politiche del lavoro (stabilizzazione CFL)	Area funzionari – cat. D	DM74
	6	Progressione tra aree riservata al personale interno	Area funzionari – cat. D	DM74
	tot. 54			

2.4 Le attività dei Centri per l'impiego

I Centri per l'impiego, quali strutture territoriali pubbliche preposte alla gestione operativa delle politiche attive del lavoro, esercitano le funzioni assegnate ai servizi pubblici per l'impiego dalla normativa nazionale e regionale, e assicurano il rispetto dei livelli essenziali delle prestazioni, fissati dall'articolo 28 del d.lgs. 150/2015 e declinati nell'allegato B del Decreto del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali n. 4 del 11.01.2018.

Le attività svolte dai Centri per l'impiego del Piemonte ai sensi dell'articolo 18 d. lgs. 150/2015, rivolte a disoccupati, lavoratori beneficiari di strumenti di sostegno al reddito in costanza di rapporto di lavoro e a rischio di disoccupazione, sono le seguenti:

- orientamento di base e analisi delle competenze in relazione alla situazione del mercato del lavoro locale e profilazione;
- ausilio alla ricerca di una occupazione, anche mediante sessioni di gruppo, entro tre mesi dalla registrazione;
- orientamento specialistico e individualizzato, mediante bilancio delle competenze e analisi degli eventuali fabbisogni in termini di formazione, esperienze di lavoro o altre misure di politica attiva del lavoro, con riferimento all'adeguatezza del profilo alla domanda di lavoro espressa a livello territoriale, nazionale ed europeo;
- orientamento individualizzato all'autoimpiego e tutoraggio per le fasi successive all'avvio dell'impresa, avviamento ad attività di formazione ai fini della qualificazione e riqualificazione professionale, dell'autoimpiego e dell'immediato inserimento lavorativo;
- accompagnamento al lavoro, anche attraverso l'utilizzo dell'assegno individuale di ricollocazione;
- promozione di esperienze lavorative ai fini di un incremento delle competenze, anche mediante lo strumento del tirocinio;
- gestione, anche in forma indiretta, di incentivi all'attività di lavoro autonomo;
- gestione di incentivi alla mobilità territoriale, anche attraverso i servizi della rete EURES;
- gestione di strumenti finalizzati alla conciliazione dei tempi di lavoro con gli obblighi di cura nei confronti di minori o di soggetti non autosufficienti;
- promozione di prestazioni di lavoro socialmente utile, ai sensi dell'articolo 26 del d.lgs. 150/2015.

Competono poi ai Centri per l'impiego, in via esclusiva in ragione della propria natura pubblica, le seguenti attività:

- l'accertamento dello stato di disoccupazione e la relativa certificazione;
- la profilazione dell'utente e la stipula del patto di servizio personalizzato;

- il collocamento mirato dei lavoratori disabili, ivi comprese informazioni e supporto a lavoratori e imprese;
- gli avviamenti a selezione di cui all'articolo 16 della legge 56/1987;
- altri compiti e funzioni riservati al sistema pubblico dei servizi per il lavoro dalla legislazione vigente.

A completamento del quadro dei servizi va citata la competenza esclusiva dei Centri per l'impiego in materia di gestione della condizionalità (art. 21 del D.lgs. 150/2015 e artt. 4 e 7 del D.L. 4/2019), consistente nella verifica che i beneficiari di sostegno al reddito rispondano alle convocazioni dei Centri per l'impiego e partecipino effettivamente alle misure di politica attiva del lavoro attivate, applicando le sanzioni in caso di mancato rispetto delle regole. L'attuazione del Programma GOL, che nelle intenzioni del legislatore va inteso come riforma del sistema delle politiche attive modifica in maniera sostanziale l'operatività dei Centri per l'impiego. Oltre a rafforzare il ruolo della rete pubblico-privato nella presa in carico dei disoccupati, GOL introduce una rivoluzione nell'attività di orientamento di base: viene infatti adottato, a livello nazionale, il questionario di assessment come strumento di analisi della situazione del beneficiario, che di fatto modifica e uniforma la fase della profilazione qualitativa e definisce il contenuto del patto di servizio personalizzato. Il servizio di assessment raccoglie informazioni sulle esperienze professionali e formative, sulle aspirazioni e sulla condizione personale. L'erogazione dell'assessment si traduce in un esito che determina il tipo di politica attiva più adatta alla persona disoccupata.

Grazie al sostegno del Piano di potenziamento, sia rispetto all'incremento delle risorse umane, sia relativamente alla formazione degli operatori, i Centri per l'impiego sono riusciti ad affrontare il cambiamento organizzativo necessario per raggiungere i target nazionali ed europei del Programma GOL. Le risorse future consentiranno di proseguire le attività previste dall'attuazione della riforma e di erogare tutte le altre prestazioni in capo ai Centri per l'impiego. In tema di prestazioni erogate, infatti, i Centri per l'impiego del Piemonte hanno rafforzato la dimensione di ascolto e analisi del fabbisogno delle persone in ricerca di occupazione attraverso l'attività a loro deputata dalle indicazioni regionali nella realizzazione dell'attività di assessment-GOL. Inoltre, uscendo dalla consuetudine di identificare i servizi pubblici per l'impiego come servizi alla persona, il sistema dei Centri per l'impiego ha consolidato e diversificato l'ampio ventaglio di servizi rivolti alle imprese le quali, anche nel corso dell'emergenza pandemica, hanno continuato e spesso incrementato la richiesta di servizi.

I Centri per l'impiego offrono alle imprese servizi volti prioritariamente a facilitare l'incontro tra la domanda e l'offerta lavoro. In particolare:

- scouting di nuove aziende sul territorio di riferimento, attraverso la promozione attiva dei servizi;
- anamnesi dei fabbisogni di competenze;
- preselezione di profili professionali utili a soddisfare le richieste delle imprese;

- attivazione di tirocini (con particolare attenzione ai soggetti più fragili);
- consulenza informativa su agevolazioni e incentivi legati all'assunzione del personale;
- inserimento lavorativo di soggetti iscritti al collocamento mirato, anche in riferimento alle convenzioni stipulate ai sensi dell'art.11 della L. 68/99;
- servizi specializzati nella ricerca e selezione del personale;
- accesso alla piattaforma di smart matching online, che sfrutta l'intelligenza artificiale per combinare domanda e offerta di lavoro.

Accanto ai servizi erogati dalla rete territoriale dei Centri per l'impiego, Agenzia Piemonte Lavoro, attraverso l'Unità di Crisi, supporta Regione Piemonte nell'esame congiunto delle situazioni di crisi aziendale, al fine di individuare interventi di natura industriale e misure formative e di accompagnamento per il reintegro o la ricollocazione dei lavoratori. Analogamente, attraverso la partecipazione al Team Attrazione, costituito da Regione Piemonte per accompagnare le imprese che intendono investire e collocare unità produttive sul suolo regionale, Agenzia Piemonte Lavoro anticipa fabbisogni professionali progettando percorsi di incontro domanda offerta, assessment o interventi di qualificazione o riqualificazione dei candidati.

2.4.1 I Centri per l'impiego come porta di accesso alle politiche attive del lavoro

Come anticipato nel paragrafo 2.1. il nuovo disegno di legge sul “Sistema integrato delle politiche e dei servizi per l'orientamento permanente, la formazione professionale e il lavoro”, nel confermare sostanzialmente il precedente impianto normativo, definisce con più precisione il ruolo dei Centri per l'impiego, definendoli “porta di accesso alle politiche del lavoro, perno della rete dei servizi territoriali per il lavoro e punto di riferimento per il cittadino per le politiche di welfare connesse all'inserimento lavorativo, anche in raccordo con i servizi socioassistenziali”. La nuova disciplina attribuisce inoltre ai Centri per l'impiego il compito di individuare “sulla base degli indirizzi regionali, sedi di confronto e procedure volte a favorire una collaborazione attiva e strutturata con le rappresentanze del mondo del lavoro, con le istituzioni e altri soggetti locali, al fine di rilevare i fabbisogni professionali delle imprese, realizzare una regolare mappatura dei posti scoperti e agevolare l'incontro domanda/offerta, l'orientamento e l'accompagnamento al lavoro”.

L'agire cooperativo costituisce dunque un *modus operandi* imprescindibile per i Cpi, anche e soprattutto nei confronti degli operatori pubblici e privati accreditati. Il nuovo testo di legge ribadisce, infatti, tale concetto sottolineando che “Gli operatori pubblici e privati accreditati e i Centri per l'impiego operano in una logica di collaborazione e complementarità, secondo modalità individuate nel quadro strategico triennale e nei conseguenti atti di indirizzo”. “La Giunta regionale promuove forme di raccordo tra il sistema dei servizi per l'impiego e i soggetti pubblici e privati che concorrono a migliorare l'efficacia dei percorsi di inserimento e reinserimento lavorativo, con particolare attenzione a quelli rivolti a persone e famiglie

svantaggiate, secondo una prospettiva di innovazione sociale, mediante azioni informative, progetti dedicati o contributi di diversa natura”.

Al termine dell'iter legislativo che porterà alla definitiva approvazione del testo di legge integrato in materia di politiche e i servizi per l'orientamento permanente, la formazione professionale e il lavoro, i Centri per l'impiego avranno un nuovo, più definito ed incisivo ruolo all'interno del sistema regionale dei servizi per il lavoro, dovendone esercitare a pieno titolo la governance, già sperimentata con l'avvio del Programma GOL.

Il Piano Attuativo Regionale (PAR) del Programma GOL, approvato a febbraio 2022, ha definito un «modello regionale di intervento» in cui i Centri per l'impiego e gli operatori accreditati realizzatori delle misure finanziate concorrono, per le rispettive competenze, al raggiungimento degli obiettivi del Programma attraverso un'offerta di servizi integrati (lavorativi, formativi e di inclusione socio-lavorativa), in risposta ai bisogni delle singole persone. Se si osserva l'insieme variegato di azioni ed interventi previsti sia dal Programma stesso sia dalle misure a valere su altre fonti di finanziamento (o non finanziate), si può ipotizzare una governance del Programma nella quale i Centri per l'impiego, nell'esercitare il *case management* dei percorsi formativi e di reinserimento lavorativo dei beneficiari coinvolti, siano identificati come l'elemento di aggregazione dei differenti soggetti della rete, da coinvolgere, di volta in volta e come previsto dal PAR, sulla base del target di riferimento e della tipologia di azioni da mettere in campo.

Lo sviluppo di una logica di sistema permette, in questo modo, di contrastare la frammentazione e la transitorietà degli interventi che tradizionalmente hanno caratterizzato il sistema delle politiche attive del lavoro. La realizzazione di un nuovo modello di intervento, incentrato sulla personalizzazione dei percorsi e sulla presenza di una pluralità di soggetti pubblico-privati che interagiscono tra di loro, richiede altresì di implementare nuove forme di raccordo e di rafforzare le modalità operative di collaborazione tra i vari attori coinvolti, quale elemento strategico per l'efficacia e l'efficienza del modello.

Risulta quindi di fondamentale importanza definire un modello di rete territoriale mista – a partecipazione pubblico-privata – coordinata dai Centri per l'impiego, per affrontare la complessità dei mercati del lavoro locali e la multifattorialità dei fabbisogni delle persone che si rivolgono ai Cpi, soprattutto nei casi di particolare fragilità. La creazione di reti pubblico-private coese e cooperanti faciliterà l'integrazione tra politiche attive del lavoro, formazione e interventi socioassistenziali e consentirà, di conseguenza, di sviluppare percorsi personalizzati e fluidi, limitando il più possibile la sovrapposizione tra i canali d'intervento. Questa modalità di lavoro costituirà un valore aggiunto non solo per i destinatari delle azioni di rete, ma anche per gli attori coinvolti, poiché potranno disporre di una lettura più completa dei casi e, di conseguenza, acquisire maggiori probabilità di implementare percorsi efficaci. Il lavoro di rete, in questo modo, consentirà di sviluppare forme di collaborazione più operative tra i servizi, attraverso la condivisione di informazioni, capacità, opportunità e risorse e di avere un importante effetto di potenziamento delle risorse disponibili, sia per gli utenti, sia per i servizi stessi; questi ultimi,

infatti, potranno trovare il modo di comporre e calibrare in modalità differenti risorse e opportunità.

Il significativo investimento che, a partire da dicembre del 2020, Agenzia Piemonte Lavoro ha dedicato alla formazione del proprio personale dipendente ha generato un progressivo consolidamento sia delle competenze specialistiche, sia di quelle trasversali. Nella logica di fungere da architrave nella costruzione e manutenzione delle reti territoriali, consolidando relazioni e sviluppando partnership, l'acquisizione di competenze trasversali da parte degli operatori dei Centri per l'impiego si è rivelata particolarmente strategica per fare fronte alla complessità dei bisogni manifestati dalle persone alla ricerca di un'occupazione. In conclusione, la governance della rete da parte dei Centri per l'impiego, potenziata anche attraverso l'interazione con il sistema delle imprese, potrà facilitare l'emersione della domanda di lavoro e affinare l'analisi delle trasformazioni dei mercati del lavoro in termini di competenze richieste, diventando, allo stesso tempo, una risorsa a disposizione dell'Academy di filiera⁴ per la costruzione di percorsi di formazione permanente, volti a facilitare i necessari processi di riorientamento dei lavoratori verso le competenze richieste dal sistema imprese. L'implementazione del Programma GOL, con le sue significative ricadute sulla quantità e qualità dei servizi erogati dai Centri per l'impiego, appare dunque fortemente connessa alla realizzazione del piano di potenziamento dei Cpi e dei suoi elementi costitutivi: una comunicazione coordinata per il rilancio dei Centri per l'impiego e per facilitare l'accesso degli utenti ai servizi da essi erogati, il completamento del rafforzamento degli organici, il forte investimento sulle competenze del capitale umano, il rinnovo delle infrastrutture informatiche, l'adeguamento del sistema informativo ai livelli di performance richiesti dal nuovo modello organizzativo.

2.4.2 I dati rilevanti sui beneficiari delle attività

I dati sulle attività svolte dai Centri per l'impiego piemontesi sono estratti dal gestionale a disposizione degli operatori per la registrazione dei servizi erogati, il Sistema Informativo Lavoro Piemonte (SILP), di proprietà della Regione Piemonte. Attraverso le estrazioni dal sistema, è possibile tracciare le persone trattate e i servizi erogati agli utenti che si rivolgono ai Centri per l'impiego, l'offerta di lavoro intermediata dai Cpi, e i servizi rivolti alle imprese. SILP opera in cooperazione applicativa con i sistemi informatici nazionali e raccoglie i dati che alimentano la sezione 6 della Scheda Anagrafica Professionale (SAP), l'unità base che ANPAL interroga per il monitoraggio di GOL.

⁴ La Regione Piemonte ha avviato la sperimentazione di uno strumento innovativo di riqualificazione della forza lavoro piemontese per specializzare o riqualificare i lavoratori occupati e per inserire nuovi lavoratori in impresa. Con DGR n. 40-4135 del 19 novembre 2021 e s.m.i. la Regione Piemonte ha quindi approvato la Direttiva relativa alla "sperimentazione delle Academy di filiera periodo 2022-2024": un nuovo modello didattico-organizzativo che, prevedendo l'integrazione tra il sistema formativo regionale e il mondo delle imprese, è in grado di rispondere meglio ai fabbisogni formativi espressi dalle imprese. L'"Academy di filiera" è una rete stabile, aperta, composta da agenzie formative, imprese con capacità formativa specifica ed eventuali altri soggetti specializzati in un dato ambito tecnologico (filiera economica) che, avvalendosi delle risorse umane, strutturali e tecnologiche dei soggetti componenti, progetta e realizza percorsi formativi.

tabella n. 5: attività dei Cpi piemontesi tra 2018 e 2022

	2018	2019	2020	2021	2022
Attività erogata ad aziende	10.720	27.062	42.606	62.905	67.961
Aziende coinvolte	4.227	10.096	17.534	18.045	17.789
Attività erogate a persone	511.808	892.748	637.896	911.104	943.148
Patti di servizio	156.318	198.212	154.815	164.852	175.554

Fonte: elaborazioni Agenzia Piemonte Lavoro su dati SILP

La tabella n. 5 mostra un forte incremento delle attività erogate alle aziende tra 2018 e 2022, conseguenza di una maggiore capacità, da parte dei servizi per l'impiego di intercettare i bisogni delle imprese, dato che si evince dal corrispondente aumento del numero di imprese che si rivolgono ai Cpi. Rispetto ai servizi erogati alle persone e al numero di Patti di servizio stipulati, si rileva il calo del 2020, dovuto alla crisi pandemica e alla contrazione delle attività svolte in presenza, a cui segue una ripresa – dovuta anche all'aumento dell'organico di Agenzia Piemonte Lavoro tra 2020 e 2021 – che riporta il numero di attività erogate alle persone a livelli più alti del periodo pre-pandemico.

tabella n. 6: tipologia di attività erogate alle persone nel 2022

Informazione	268.683
Accoglienza - primo filtro e/o presa in carico	239.558
Orientamento professionale	256.422
Consulenza orientativa	22.998
Accompagnamento al lavoro	14.678
Incontro Domanda Offerta	75.505
Progetti Specifici**	65.304
Totale complessivo	943.148

Fonte: elaborazioni Agenzia Piemonte Lavoro su dati SILP

tabella n. 7: tipologia di attività erogate alle aziende nel 2022

Promozione e Scouting	4.645
Accoglienza e Informazione	33.912
Consulenza e Tirocini	14.956
Incontro D/O	14.418

Collocamento Mirato Aziende specifico	30
Totale complessivo	67.961

Fonte: elaborazioni Agenzia Piemonte Lavoro su dati SILP

La tabella n. 8 presenta alcuni dati relativi all'applicazione del Reddito di Cittadinanza in Piemonte. Fino al mese di luglio 2022 gli operatori dei Centri per l'impiego sono stati coadiuvati dai navigator nel flusso di presa in carico dei beneficiari. Le dimensioni legate alla misura sono spesso di difficile interpretazione: nel corso di un anno una domanda di reddito può iniziare, decadere prima della scadenza naturale, sospendersi, terminare, rinnovare. Le domande sono presentate dal richiedente per conto del proprio nucleo familiare, quindi inviate da INPS, per la convocazione di tutti i membri del nucleo, o ai Cpi o ai Servizi sociali, a seconda che il bisogno prevalente del nucleo riguardi esclusivamente la sfera occupazionale oppure si estenda ad altre dimensioni sociali. All'interno dei nuclei possono esserci membri disponibili al lavoro e altri che, per motivi diversi, sono esonerati dalla firma del patto per il lavoro. Si tratta dunque di una misura che – nel corso dell'anno - può presentare una grande variabilità rispetto al numero di prese in carico. Un possibile modo per calcolare la platea di beneficiari in carico ai Centri per l'impiego consiste nel fissare un punto – nel caso della tabella n. 8, il 31 dicembre 2022 – e osservare quante persone indirizzate ai Cpi si trovino in misura, ovvero percepiscano il sostegno.

Lo stock di beneficiari di Reddito di Cittadinanza, a fine 2022, è pari a 45.377 persone. Di queste, sono 28.095 quelle tenute alla firma del patto per il lavoro e sono 18.757 i Patti per il lavoro firmati (67,1%). La percentuale di patti firmati sui beneficiari tenuti a farlo è superiore sia al dato a livello nazionale (46,2%) che al valore per il Nord-Ovest nel suo complesso (53,9%) ed è in linea con il dato riferito al Nord-Est (68,6%).

tabella n. 8: beneficiari di Reddito di Cittadinanza indirizzati ai Centri per l'impiego

Beneficiari indirizzati ai Cpi in misura al 31/12/2022	45.377
Tenuti alla firma del Patto per il lavoro	28.095
Esonerati	7.941
Rinviati ai servizi sociali	2.046
Occupati	7.295
Patti per il lavoro firmati	18.757

Fonte: SISPAL ANPAL⁵

⁵ Dati pubblicati in ANPAL (2023), "Reddito di Cittadinanza, Nota n. 10", Collana FOCUS n. 150 – marzo 2023.

Nell'attuare GOL, la Regione Piemonte prevede di rafforzare il sistema di offerta di politiche attive del lavoro già costruito sulla rete consolidata di rapporti tra i servizi pubblici per l'impiego e i privati accreditati alla formazione e alla ricerca attiva del lavoro. Nel disegno del Piano di attuazione regionale, il Centro per l'impiego rappresenta la porta di accesso al programma attraverso la profilazione dei beneficiari (assessment) e la stipula del patto di servizio. In esito al colloquio di assessment il Cpi supporta il beneficiario nella scelta dell'operatore accreditato che realizzerà le attività che compongono il percorso del beneficiario.

La tabella n. 9 illustra in sintesi il lavoro dei Centri per l'impiego nell'ambito di GOL in poco più di 6 mesi di attuazione del Programma. Secondo i dati ufficiali estratti dal Sistema Informativo Unitario e pubblicati da ANPAL, sono circa 45mila i patti sottoscritti nel corso del 2022. Secondo le indicazioni operative del programma, la riprofilazione di un beneficiario GOL può avvenire solo a 12 mesi dal primo patto di servizio GOL, quindi il numero di Patti firmati a fine 2022 coincide con il numero di persone profilate. L'obiettivo nazionale assegnato da ANPAL al Piemonte per il 2022 era pari a 38.520 prese in carico (Assessment + Patto di servizio), il doppio del target fissato dall'UE.

tabella n. 9: numero di prese in carico GOL ed esiti degli assessment

Presi in carico al 31/12/2022 (Patti di servizio)	44.784 ⁶
Obiettivo nazionale	38.520
Obiettivo europeo	19.260
Reinserimento lavorativo	23.588
Upskilling	12.408
Reskilling	7.768
Lavoro e Inclusione	1.020

Fonte: Sistema Informativo Unitario ANPAL⁷

tabella n. 10: beneficiari GOL, comparazione con alcune regioni del Nord e con l'Italia (% di colonna)

	Piemonte	Lombardia	Veneto	E. Romagna	Italia
Esito assessment					
Reinserimento lavorativo	52,7	53,3	60,4	63,7	51,3
Upskilling	27,7	27,8	34,2	23,9	26,1
Reskilling	17,3	13,3	2,6	8,7	19,0

⁶ Il dato non considera le prese in carico avvenute prima dell'aggiornamento di MyANPAL che ha implementato il questionario di assessment nella piattaforma operativa. Considerate le prese in carico extra-sistema il numero di Patti di servizio sottoscritti nell'ambito di GOL a tutto il 31/12/2022 sale a 48.518.

⁷ Dati pubblicati in ANPAL (2023), "Programma GOL, Nota n. 5", Collana FOCUS n. 145 – febbraio 2023.

Lavoro e inclusione	2,3	5,6	2,8	3,7	3,6
<i>Genere</i>					
Donne	58,6	60,6	60,8	61,7	56,0
Uomini	41,4	39,4	39,2	38,3	44,0
<i>Classi d'età</i>					
15-29 anni	29,5	19,4	30,3	19,4	26,4
30-54 anni	52,9	59,1	50,9	58,7	55,5
55+	17,6	21,5	18,8	21,9	18,1
<i>Cittadinanza</i>					
Italiani	78,2	77,8	76,6	70,0	85,9
Stranieri	21,8	22,2	23,3	30,0	14,1
<i>Distanza dal MdL</i>					
Disoccupati da più di 12 mesi	25,0	20,5	16,0	25,8	35,6
<i>Misura di sostegno</i>					
Reddito di Cittadinanza	11,1	8,4	5,7	9,4	20,6
RdC + NASpI - Discoll	3,1	2,3	2,1	3,4	3,8
NASpI - Discoll	57,0	65,5	69,1	72,8	55,8
Altri disoccupati	28,8	23,7	23,1	14,4	19,8

Fonte: Sistema Informativo Unitario ANPAL⁸

La tabella n. 10 presenta un confronto sui beneficiari di GOL del Piemonte con il dato nazionale e con quello di alcune regioni del Nord Italia. L'eterogeneità dei dati percentuali non va intesa in senso negativo o positivo, le ragioni per avere una data distribuzione di profilazioni per le dimensioni interrogate può dipendere da molti fattori, dal tipo di mercato del lavoro, dalle scelte fatte a livello regionale nell'attuare il programma, dalla differenza nella struttura demografica. L'interesse del confronto sta proprio nell'evidenziare queste differenze, sulla base delle quali può essere opportuno innescare riflessioni di carattere organizzativo e di contenuto dell'offerta di politiche attive a favore dei beneficiari.

Rispetto al profilo dell'assessment si nota come in Piemonte siano pari al 17,3% i percorsi di reskilling, in linea con il dato nazionale, ma molto più alti rispetto alle altre regioni considerate. Se osserviamo il numero di beneficiari disoccupati da più di 12 mesi, in Piemonte sono il 25% del totale dei profilati, dato simile all'Emilia Romagna, mentre la media italiana è del 35,6%. La percentuale di beneficiari stranieri profilati in Piemonte sfiora il 22%, dato più alto della media

⁸ Dati pubblicati in ANPAL (2023), "Programma GOL, Nota n. 5", Collana FOCUS n. 145 – febbraio 2023.

nazionale (14,1%) ma più basso rispetto alle altre regioni considerate (in Emilia-Romagna arriva al 30%).

Il 14,2% dei presi in carico in Piemonte è anche un percettore di Reddito di Cittadinanza, dato più alto rispetto alle altre regioni del Nord, ma più basso rispetto al valore nazionale. I percettori di Naspi sono il 57% del totale, mentre il dato che risulta più alto, in termini relativi, rispetto alle altre regioni è quello delle prese in carico di disoccupati che non percepiscono alcun sostegno (28,8%).

3. OBIETTIVI, LINEE DI INTERVENTO E QUADRO FINANZIARIO

3.1. Obiettivi generali

Le organizzazioni pubbliche e private stanno affrontando non solo la volatilità economica, ma anche l'instabilità geopolitica e gli effetti, a tratti ancora persistenti, dell'emergenza pandemica. Le ingenti risorse messe a disposizione dal PNRR e le sfide ad esso associate richiedono alle pubbliche amministrazioni di essere, per prime, testimoni di cambiamenti organizzativi con implicazioni positive e significative per le proprie strutture, processi e persone. Tali cambiamenti includono domande complesse su come riorganizzarsi per costruire nuove capacità istituzionali in un momento di rapidi cambiamenti tecnologici, sostenere la resilienza delle organizzazioni a nuove condizioni o richieste esterne, trovare il giusto equilibrio tra modelli di lavoro che vedono lo svolgimento di attività in presenza o da remoto, prevenire il burn out o il malessere nei luoghi di lavoro, valorizzare il capitale umano e sviluppare un management consapevole e rispettoso dell'ambiente circostante.

Tali principi, tradotti di seguito in obiettivi, costituiscono la matrice di riferimento per la progettazione delle Linee di intervento e il quadro finanziario assunti da Agenzia Piemonte Lavoro, così come declinati nei successivi paragrafi nell'ambito del nuovo Piano di Potenziamento.

- Flessibilità e resilienza organizzativa

Contesti economicamente incerti non devono rappresentare per le organizzazioni causa di crisi organizzativa o perdita di competitività. La capacità di prevedere, o meglio rappresentare, futuri e possibili scenari costituisce uno degli *atout* che Agenzia Piemonte Lavoro ha sviluppato attraverso un percorso di *change management* dedicato alle *future strategies* e che intende perseguire attraverso un modello organizzativo teso a considerare l'incertezza un'opportunità per creare contesti e persone resilienti.

- Promuovere modelli lavorativi ibridi favorendo la digitalizzazione dei servizi per il cittadino

Affinché le pubbliche amministrazioni possano conseguire gli obiettivi di innovazione e trasformazione digitale annunciati per favorire servizi di qualità quanto più prossimi al cittadino è necessario che diano testimonianza, oltre che delle competenze istituzionali, intese come insieme di risorse umane, tecnologiche e di processo, anche della capacità di attuazione di modelli ibridi di lavoro - remoto e presenza – in grado di porre l'attenzione, non tanto sul luogo di erogazione, quanto sulla qualità del servizio reso e sulla relazione tra cittadino e funzionario pubblico.

In tal senso, i capitoli dedicati agli investimenti infrastrutturali e tecnologici intrapresi e avviati da

Agenzia Piemonte Lavoro devono essere letti secondo una visione che vede lo strumento, il luogo, il dispositivo, la rete infrastrutturale, non come risorse a sé stanti ma strettamente connesse alle strategie di valorizzazione del capitale umano dove, come nella proroga dell'utilizzo dello smart working, la distanza tra modelli di lavoro e modalità di accesso ai servizi trova piena coerenza della sua erogazione.

- Valorizzare il capitale umano e consolidare le strategie di retention

L'esperienza della pandemia Covid -19 ha rappresentato per molte persone una rivisitazione dei propri valori, anche lavorativi. Questa nuova consapevolezza ha generato un movimento che, nelle comunicazioni mediatiche, è stato definito delle *great resignations* o del *quite quitting*: non è più solo il compenso economico a definire l'attrattività di una proposta lavorativa o di una mansione ma, piuttosto, quanto questa dimensione sia in equilibrio con le dimensioni di conciliazione e di crescita professionale, da intendersi non necessariamente nei termini di carriera. Seppur non caratterizzata da questo fenomeno, l'esperienza maturata nei processi di reclutamento ha consentito ad Agenzia Piemonte Lavoro di acquisire consapevolezza su un cambio di paradigma importante: la dimensione del "posto fisso" non costituisce di per sé il solo elemento di attrattività per una pubblica amministrazione ma anche questa, al pari delle organizzazioni private, deve promuovere gli interessi e le potenzialità delle proprie risorse per essere attrattiva verso i migliori talenti, alimentando la propria reputazione di pubblica amministrazione al servizio del cittadino e nel contempo promotrice del benessere del proprio capitale umano. Su questa dimensione Agenzia Piemonte Lavoro ha sviluppato diverse sensibilità e strumenti, a partire dall'offerta di formazione specialistica anche di rilevanza accademica, e proseguendo con l'offerta di elementi di flessibilità nell'esercizio della prestazione lavorativa. In Apl è infatti possibile fruire dello smart working, in aggiunta al tradizionale telelavoro; sono inoltre garantite fasce orarie di flessibilità molto ampie ed un orario di lavoro molto favorevole al work-life balance.

- Dialogare con le intelligenze artificiali per migliorare la personalizzazione dei servizi, consolidare la trasformazione e innovazione digitale

Le potenzialità offerte da un uso etico e consapevole dell'intelligenza artificiale costituiscono per le pubbliche amministrazioni un potente mezzo per definire servizi più prossimi alle esigenze del cittadino e ai mutati contesti sociali, individuare obiettivi e processi organizzativi sostenibili, migliorare le condizioni di lavoro del proprio personale. Nel corso del 2022 Agenzia Piemonte Lavoro ha avviato, in collaborazione con CSI Piemonte e l'Università degli Studi di Torino – Dipartimento di Giurisprudenza, una sperimentazione per l'analisi dei servizi offerti dai Centri per l'impiego basata sull'utilizzo di algoritmo. L'intento era di evidenziare, sulla base di una predizione di occupabilità, quali servizi erano in grado di favorire o accelerare l'inserimento lavorativo a parità di condizioni di partenza. La sperimentazione, conclusa nella sua prima fase, vedrà il suo prosieguo nel periodo 2023-2025 focalizzandosi, come per tutti gli strumenti deputati

all'innovazione e trasformazione digitale che verranno adottati in Apl, sul significato culturale interno ed esterno e prevenendo e presidiando i potenziali rischi, anche di ordine etico.

- Sviluppare un management consapevole e responsabile, anche dell'ambiente circostante

Tradizionalmente il management di un'organizzazione, sia essa pubblica o privata, è concentrata sul raggiungimento di risultati a breve-medio termine. La prospettiva a corto raggio, se beneficia della possibilità di concentrare su obiettivi specifici le risorse, aumentando così la possibilità di raggiungere i risultati attesi, inibisce la capacità creativa e innovativa che per sua stessa natura richiede ampi spazi temporali per produrre visioni e strategie. Conscia della necessità di dare evidenza alla propria accountability, Agenzia Piemonte Lavoro intende tuttavia perseguire nel corso dei prossimi anni l'obiettivo ambizioso di costruire un gruppo dirigente sia attento alle regole del project management sia proiettato verso l'esercizio di una leadership tesa a valorizzare il capitale umano, facilitatrice di networks e scambi di esperienze, rispettosa delle diversità e del patrimonio ambientale.

- Progredire nell'attenzione alle diversità, all'inclusione e all'equità anche accesso e fruizione di servizi di politica attiva del lavoro

Il tema del *multicultural diversity management* coinvolge Agenzia Piemonte Lavoro sotto il duplice profilo di organizzazione e di soggetto garante dell'erogazione di servizi volti a favorire inclusione lavorativa di soggetti fragili e vulnerabili. La conclusione dei percorsi di selezione e reclutamento, se ha permesso di incrementare l'organico di Agenzia Piemonte Lavoro al fine di garantire l'erogazione di servizi prossima ai cittadini e alle loro esigenze, secondo standard qualitativi e temporali di eccellenza, sollecita tuttavia anche una ricalibratura dei processi interni al fine di favorirne un pieno e soddisfacente coinvolgimento del personale che, per caratteristiche proprie, richiede l'attivazione di modalità lavorative flessibili, così come di strumentazione specifica o facilitazione nell'accesso agli istituti contrattuali. Analogamente, anche la partecipazione alla vita organizzativa, come nel caso della formazione, sarà regolata affinché sia assicurata una piena adesione.

Come in un gioco speculare, la dimensione organizzativa interna di Agenzia Piemonte Lavoro dialoga con la dimensione esterna per accogliere e includere le diversità e garantire equità di accesso a tutti i livelli essenziali delle prestazioni: se ne trova applicazione nei progetti di ristrutturazione dei Centri per l'impiego, nelle modalità digitali e da remoto per accedere ai servizi e alla consulenza di un operatore, nelle esperienze virtuose di collaborazione con le associazioni datoriali, con fondazioni, con il terzo settore e, non ultimo, con le realtà maggiormente rappresentative delle persone con disabilità o fragili nella progettazione e realizzazione di interventi di inserimento lavorativo. Per un dettaglio delle diverse aree si rinvia ai paragrafi dedicati.

- Migliorare i luoghi e gli ambienti per il benessere del personale

Tutte le organizzazioni, e in particolare quelle di grandi dimensioni, sono potenziali luoghi di conflitto e di malessere per la stessa natura delle dinamiche espresse nel raggiungimento di obiettivi in temi predefiniti, nella collaborazione forzata tra persone provenienti da percorsi professionali e di vita diversi, nella presenza di più unità territoriali con una forte autonomia organizzativa. A partire dal primo giugno 2023 Agenzia Piemonte Lavoro acquisisce le caratteristiche di un'organizzazione medio plurilocalizzata: un organico superiore alle settecento unità, quarantacinque sedi di lavoro. Anche i profili professionali, per esperienza pregressa o attività, definiscono una comunità professionale composita. Alla complessità organizzativa si aggiunge, inoltre, la forte componente relazionale che espone in particolare l'operatore del Centro per l'impiego a rischio di burn out là dove si confronta con bisogni primari non sempre soddisfacenti nell'immediato – *il trovare un posto di lavoro* -, e con un immaginario che spesso vede il funzionario pubblico burocratizzato e scarsamente qualificato. Migliorare il benessere del personale attraverso servizi dedicati alla salute non solo fisica ma anche mentale diventa, insieme all'offerta di spazi di riflessione – coaching, supervisione – sul ruolo agito e sulla prevenzione della conflittualità, un obiettivo primario di Agenzia Piemonte Lavoro, non dimenticando come spazi pubblici accoglienti e adeguati all'erogazione di servizi alle persone siano elementi imprescindibili alla realizzazione dei diritti di cittadinanza.

- Potenziare l'allocazione delle risorse, umane e strumentali, per le attività che richiedono un maggiore investimento

L'uso efficiente delle risorse (umane, finanziarie, strumentali) rappresenta una delle principali preoccupazioni delle organizzazioni. Associare tale preoccupazione alle sole formazioni private per la massimizzazione dei profitti rischia di trascurare altri aspetti, a prima vista meno evidenti, collegati ad un uso ottimale delle risorse quali luoghi di lavoro meno conflittuali, allocazione strategica nelle aree che richiedono maggiori investimenti e conseguente innovazione, sostenibilità dei carichi di lavoro, processi decisionali migliori e veloci. Nel dare evidenza a questo assunto, Agenzia Piemonte Lavoro darà continuità all'analisi e sviluppo della propria struttura organizzativa e allo scambio all'interno della propria comunità professionale, per migliorare come organizzazione e come soggetto deputato all'erogazione di servizi di politica attiva del lavoro.

3.2 Linee di intervento e quadro finanziario

Specificare le linee di intervento previste (per la descrizione dettagliata delle attività, cfr. oltre), indicando il relativo ammontare finanziario programmato secondo lo schema generale riportato nella tabella n. 11.

tabella n. 11: linee di intervento previste

Linea di intervento	Risorse programmate PNRR (native + progetti in essere)	Risorse programmate altri fondi	Note
Comunicazione coordinata sulle politiche attive del lavoro e sui servizi offerti	€ 185.000,00	€ 835.000,00	Max 1,5% del totale
Formazione degli operatori	€ 620.000,00	€ 1.500.000,00	Max 5% del totale assegnato
Osservatorio regionale del mercato del lavoro			Max consigliato del 2% del totale assegnato
Adeguamento strumentale e infrastrutturale delle sedi dei Cpi	€ 25.962.241,85	€ 18.628.944,17 €	
Sistemi informativi	€ 11.093.913,85	€ 7.234.797,60	
Spese generale per l'attuazione	NA	€ 2.226.643,26	Max 4% del totale assegnato

4. LA DESCRIZIONE DEGLI INTERVENTI E DEI SERVIZI PROGRAMMATI

Di seguito si descrivono dettagliatamente gli interventi previsti per ogni linea di attività, coerentemente con quanto dichiarato nel modello di rendicontazione delle attività compilato per il target M5C1-6.

Si indicano, in maniera distinta per ogni Cpi, tutte le attività avviate e programmate, distinguendo per ogni attività se si tratta di attività poste a valere su risorse nazionali ex D.M. 59/2020 o a valere su fondi RRF. Inoltre, relativamente a questi ultimi, si preciserà se si tratta di attività da considerarsi come “progetto in essere”, poste a valere sui 400 milioni di euro, oppure di progetti nuovi, posti a valere sui 200 milioni aggiuntivi, oggetto del riparto del DM 2023. Tutte le attività programmate si concluderanno entro e non oltre il quarto trimestre del 2025.

4.1. Comunicazione coordinata sulle politiche attive del lavoro e sui servizi offerti

4.1.1 Quadro di contesto

Il diritto all'informazione appare prodromico al diritto all'accesso ai servizi stessi; è quindi opportuno che il rilancio dei Centri per l'impiego previsto dal nuovo Piano di potenziamento sia accompagnato da una strategia di comunicazione integrata.

A fronte del già consistente primo Piano di potenziamento del personale di Agenzia Piemonte Lavoro e dei suoi Centri per l'impiego, si è resa necessaria la progettazione e la realizzazione di un'infrastruttura di azioni di comunicazione, volte prioritariamente a valorizzare le attività dei Centri per l'impiego; comunicare i servizi erogati in una modalità uniforme e coerente concorre ad aumentare la riconoscibilità e la credibilità dell'ente nell'immaginario collettivo e facilita, di conseguenza, l'accesso ai servizi da parte dei cittadini e delle imprese. La principale criticità rilevata nell'ambito della comunicazione coordinata sulle politiche attive del lavoro e sui servizi offerti si sostanzia, da diversi anni, nella scarsa riconoscibilità dei Centri per l'impiego, che vengono identificati con difficoltà sia rispetto al core dei servizi da essi erogati alle persone e alle imprese, sia rispetto a come risultano incardinati all'interno del sistema regionale. Per i cittadini, per le imprese e per la platea di stakeholder regionali e territoriali con i quali interagiscono e collaborano, Agenzia Piemonte lavoro e i Centri per l'impiego, infatti, non sono ancora del tutto associati alla variegata offerta di servizi gratuiti rivolti a chi cerca lavoro oppure personale da assumere.

4.1.2 Azioni avviate

Nell'ottica di facilitare l'accesso ai servizi attraverso una comunicazione efficace e multicanale, Agenzia Piemonte Lavoro ha avviato un piano di comunicazione strategica, finalizzato a rendere agevole e immediato l'accesso alle informazioni per i cittadini e per le imprese. Prima di avviare le azioni propedeutiche al raggiungimento di questo obiettivo, è stata fatta un'analisi qualitativa, avente lo scopo di valutare la brand reputation e il posizionamento di Agenzia Piemonte Lavoro, soprattutto al fine di monitorare il livello di apprezzamento dei Centri per l'impiego in relazione alle azioni sviluppate per consolidare la rete territoriale. A questo scopo è stata definita la strategia operativa ed è stata avviata la prima fase di stakeholder engagement, con il coinvolgimento di 200 attori con i quali si interfacciano i Centri per l'impiego.

Le attività sono ad oggi in dirittura d'arrivo e consentiranno di implementare le azioni necessarie per rendere più efficace ed efficiente la comunicazione coordinata sulle politiche attive del lavoro e sui servizi offerti. Sono inoltre state avviate attività riferite al coordinamento, ideazione e produzione della corporate communication, finalizzate ad armonizzare la strategia comunicativa dell'ente: a questo scopo è stata realizzata una linea di brand identity, già declinata nel perfezionamento del logo di Agenzia Piemonte Lavoro – Centri per l'impiego, in un modello di slide, modelli di carta intestata, biglietti da visita, modelli di firma in calce alle mail e in un manuale di stile, un insieme di azioni volte ad assicurare la coerenza dei testi e delle immagini con la nuova linea grafica.

Ad aprile 2022 è stato rilasciato People, il nuovo sito di comunicazione interna nella versione statica, ad oggi in corso di implementazione nella sua versione dinamica. Grazie alla intranet People, il personale dipendente di Agenzia Piemonte Lavoro può non solo accedere ad informazioni utili ad orientarsi all'interno dell'Ente, ma anche attingere a materiali, aggiornamenti sulla normativa vigente, FAQ, strumenti e presentazioni funzionali a comunicare in maniera efficace, uniforme e coerente verso i soggetti esterni (persone alla ricerca di occupazione, imprese, stakeholder).

A novembre del 2022 è stato rilasciato il nuovo sito istituzionale di Agenzia Piemonte Lavoro, di cui si stanno curando assiduamente aggiornamenti e implementazione di contenuti. Particolare attenzione è stata riservata alle pagine dei singoli Centri per l'impiego, per garantire una maggiore visibilità dei servizi e facilitarne l'accesso e la fruibilità da parte dei cittadini e delle imprese. È stato sviluppato un prototipo della mappa interattiva dei servizi alla persona erogati dai Centri per l'impiego, che sarà integrato all'interno del sito istituzionale di Agenzia Piemonte Lavoro. Relativamente al rilascio del sito, gli attuali e prioritari obiettivi sono ad oggi aggiornare i contenuti, monitorare e garantirne il funzionamento, gli interventi evolutivi e l'aderenza ai requisiti di accessibilità e usabilità.

Le attività intraprese di corporate storytelling, di comunicazione e di social media management sono state finalizzate a potenziare l'identità e la riconoscibilità di Agenzia Piemonte Lavoro e dei Centri per l'impiego, efficientando, al contempo, i canali di informazione dell'ente, con particolare attenzione alla costruzione di un piano editoriale per i social network. Le attività di complessiva razionalizzazione dei canali social di Agenzia Piemonte Lavoro e dei Centri per l'impiego sono ad oggi in corso: rispetto ai Centri per l'impiego l'obiettivo è strutturare una rete di gruppi Facebook che permetta di gestire in maniera capillare e coerente la

comunicazione dei Cpi. Il relativo piano editoriale racconta attività, servizi, misure e progetti del sistema regionale, riservando anche un apposito spazio sia agli eventi territoriali sia a quelli regionali.

Le azioni relative alla pianificazione media, finalizzate alla realizzazione del lancio della campagna di branding, sono state definite e sono in attesa di essere avviate.

4.1.3 Programmazione nuove attività

Al fine di implementare e consolidare la strategia in corso, volta a potenziare la comunicazione coordinata sulle politiche attive del lavoro e sui servizi offerti, si intende programmare ed avviare le seguenti attività:

- realizzazione del layout per nuove targhe dei Centri per l'impiego e cartellonistica interna agli uffici, allo scopo di allineare anche gli elementi visivi alla nuova linea grafica di Agenzia Piemonte Lavoro;
- tramite piattaforma collaborativa on line, People, creazione di nuovo materiale informativo sui servizi erogati alle persone e alle imprese, declinato in brochure utilizzabili sia in formato cartaceo sia elettronico, con l'obiettivo di diversificare gli strumenti a disposizione degli operatori per rispondere in modo più efficace alle richieste da parte di cittadini e datori di lavoro;
- realizzazione di biglietti da visita per tutti gli operatori dei Centri per l'impiego che si interfacciano con persone ed imprese;
- nuova campagna istituzionale, per rilanciare il brand di Agenzia Piemonte Lavoro e dei Centri per l'impiego;
- consolidamento della strategia social attraverso lo sviluppo del piano editoriale della pagina dell'ente, sponsorizzazioni e assistenza tecnica nella gestione dei gruppi Fb dei Centri per l'impiego;
- apertura e gestione di nuovi canali di comunicazione social (Instagram, Tiktok);
- creazione di podcast su tematiche inerenti al mercato del lavoro e relativa assistenza;
- corsi di scrittura e di aggiornamento social media management rivolti al servizio Comunicazione, rapporti con i media e ai referenti della comunicazione dei Centri per l'impiego, che compongono la redazione diffusa. Quest'ultima è stata creata per fluidificare maggiormente la comunicazione tra i Centri per l'impiego e il servizio centrale dedicato alla Comunicazione e per valorizzare il più possibile, attraverso una linea editoriale condivisa, le attività, i servizi e gli eventi realizzati sui territori;
- creazione di una chat istituzionale interna all'ente, da allocare preferibilmente all'interno della intranet, per facilitare lo scambio di informazioni e aggiornamenti tra i dipendenti;
- creazione di una chatbot con AI all'interno del sito istituzionale di Agenzia Piemonte Lavoro, che consenta agli utenti di interagire con i servizi al lavoro.

Predette azioni saranno realizzate con lo scopo precipuo di migliorare la riconoscibilità di Agenzia Piemonte Lavoro e dei Centri per l'impiego, facilitando, in questo modo, il superamento delle criticità legate all'obsoleta identificazione dei Cpi come uffici preposti al mero svolgimento di adempimenti burocratici e amministrativi.

4.1.4 Quadro delle attività

Per visionare il quadro delle attività corrispondenti, fare riferimento all'allegato E/1.

4.2. Formazione degli operatori

Le persone rappresentano la parte attiva e costitutiva di un'impresa, sia essa pubblica o privata, e con il loro impegno, le loro conoscenze e la loro motivazione delineano il valore di un'organizzazione. Asset strategico organizzativo, il capitale umano collega le capacità possedute dai singoli e dai gruppi per svolgere il proprio lavoro, alla motivazione e determinazione espresse nel raggiungimento dei risultati, esito delle attività svolte, alla possibilità di offrire contributi personali al raggiungimento degli obiettivi strategici dell'ente: solo quando si assiste alla contemporanea presenza di questi tre elementi (competenze, motivazione, pratiche collaborative) le prestazioni si trasformano da ordinarie e routinarie a eccellenti e innovative, innescando un processo virtuoso di miglioramento organizzativo e di soddisfazione professionale.

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

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

All'interno di questo quadro, le attuali evoluzioni (digitali, culturali, sociali), accelerate dalle richieste di adattamento conseguenti all'emergenza Covid-19, condizionano in modo tangibile lo sviluppo delle risorse umane e delle competenze ad esse collegate.

In particolare, ci si prefigge di proseguire le politiche di valorizzazione del capitale umano attraverso opportunità di rafforzamento e arricchimento delle competenze, sistemi di messa a valore delle competenze acquisite, costruzione di comunità di pratiche, individuazione di *best*

practice per il miglioramento dei processi organizzativi e perfezionamento della mappatura delle competenze con aggiornamento della relativa profilatura.

In continuità con l'investimento sul capitale umano avviato iniziato nel 2019 con la definizione di una specifica strategia per l'acquisizione di nuovo personale, l'assegnazione di responsabilità intermedie (posizioni organizzative, ora elevate qualificazioni) e mobilità verticali, Agenzia Piemonte Lavoro ha promosso sin dal dicembre 2020 interventi formativi volti a promuovere lo sviluppo delle competenze trasversali e specialistiche di tutto il personale – anche in distacco – e la configurazione di un *knowledge management system*.

Nella stessa traiettoria delle azione già intraprese, l'obiettivo prefissato per il triennio 2020-2022, attraverso l'implementazione di politiche formative e di valorizzazione del capitale umano, è stato quello di produrre, a beneficio delle proprie risorse umane, sia vantaggi diretti (quali il perfezionamento dei sistemi di valutazione delle performance e del contributo quali-quantitativo al raggiungimento delle stesse in senso maggiormente meritocratico) sia indiretti (quali la definizione e formalizzazione di piani di crescita professionali e opportunità di consolidamento e sviluppo delle competenze dei singoli).

4.2.1 Quadro di contesto

Il Piano formativo 2020-2023 si è sviluppato lungo tre direttrici, tese a rafforzare le competenze tecnico-specialistiche del personale inerenti a: l'erogazione e l'implementazione dei servizi per il lavoro (LEP e standard di funzionamento) e delle funzioni centrali a loro supporto, le competenze trasversali nonché la qualità dei processi e del lavoro.

Dopo un primo periodo di sperimentazione avviato nell'autunno del 2020, è tra il 2021 e il 2022 che l'impianto formativo Agenzia Piemonte Lavoro ha preso la sua attuale forma: perseguendo il principio secondo cui gli investimenti in ambito formativo generano valore, innovazione e miglioramento nei processi, attribuendo alle organizzazioni la caratteristica di una *learning organization*, la progettazione del Piano formativo ha tenuto conto sia delle esigenze organizzative sia delle declinazioni in bisogni delle singole risorse e delle comunità di appartenenza. La trasformazione della PA e la sua evoluzione in e-government sono, infatti, possibili solo attraverso il coinvolgimento di tutto il personale e lo sviluppo del potenziale di ciascuno. Le attività formative sono inoltre programmate e gestite tenendo conto delle numerose disposizioni normative che nel corso degli anni sono state emanate per favorire la predisposizione di piani mirati allo sviluppo delle risorse umane.

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

Il sistema formativo si configura in un meccanismo teso a sviluppare o consolidare il patrimonio di competenze grazie sia al contributo di docenti esterni sia ad una complessa architettura di esperti *referee interni*, testimoni privilegiati del capitale umano di Agenzia Piemonte Lavoro; risorse interne quali esperti di materia, mentor e buddy che contribuiscono a disegnare, insieme a professionisti ed esperti di politiche attive del lavoro e di capability della pubblica amministrazione, i punti cardinali della mappa formativa di Apl.

Conclusosi il 2021 con il consolidamento di significati e linguaggi comuni, i percorsi formativi progettati e realizzati nel corso del 2022 sono stati dedicati allo sviluppo e alla valorizzazione del capitale umano in linea con i seguenti obiettivi strategici:

- implementazione del Programma GOL;
- efficientamento delle attività dei Centri per l'impiego;
- potenziamento dei servizi di incontro tra domanda e offerta di lavoro;
- miglioramento dei servizi di consulenza orientativa, anche attraverso la sperimentazione di un Hub orientamento;
- progettazione di interventi finalizzati a incrementare l'occupabilità di persone in condizioni di svantaggio economico e sociale;
- promozione delle attività di tutoraggio dei tirocini e il monitoraggio dell'implementazione del Reddito di Cittadinanza in Piemonte, al fine di garantire un'uniforme erogazione delle attività dei Centri per l'impiego su tutto il territorio;
- realizzazione di interventi mirati all'inserimento presso i Centri per l'impiego di personale assunto con contratto di formazione e lavoro (CFL);
- promozione dell'accesso dei giovani al mondo del lavoro, intensificando il raccordo con gli strumenti regionali di orientamento, e costruendo o consolidando reti territoriali rivolte a questo target.

Per il periodo 2023-2025 Agenzia Piemonte Lavoro intende proseguire le attività di implementazione delle politiche di valorizzazione del proprio capitale umano attraverso specifiche opportunità di rafforzamento e di arricchimento delle competenze, sistemi puntuali di messa a valore e in condivisione delle competenze acquisite (Digital Badge) e l'individuazione di buone prassi per il miglioramento dei processi organizzativi e per il perfezionamento della mappatura delle competenze.

Dopo una prima fase che ha visto nel 2022 lo studio e costruzione dei processi organizzativi soffermarsi sui servizi di orientamento base e patto di servizio, nel corso del 2023 si svilupperanno i flussi di attività relativi al collocamento mirato (con particolare attenzione alla selezione di personale e al rilascio delle ottemperanze), all'incontro domanda e offerta, all'orientamento specialistico, ai tirocini, al supporto all'inserimento lavorativo.

Il 2023 è inoltre testimone dell'inserimento del Piano formativo di Agenzia Piemonte Lavoro nel Piano Integrato delle attività e organizzazione (PIAO). La previsione di una programmazione pluriennale che evidenzia la stretta connessione tra programmazione delle attività, fabbisogni di personale e sviluppo del capitale umano e gestione trasparente della struttura organizzativa rappresenta l'opportunità per Agenzia Piemonte Lavoro di patrimonializzare la sinergia tra funzioni cardine della struttura organizzativa e di declinare la propria mission come valore pubblico perseguito.

L'ingresso nel corso del 2023 di 165 nuove risorse richiederà infine nuovi investimenti per la realizzazione dei percorsi di on boarding, come già avvenuto nel 2022, e di avvicinamento ai servizi di politica attiva del lavoro.

Sempre nel corso del 2023 verrà costituita *Apl Academy*, Moodle based, luogo virtuale per l'aggiornamento delle competenze del personale, scambio di pratiche e costruzione di comunità professionali.

Per il periodo 2023-2025 vengono individuati come obiettivi:

- rafforzare il valore identitario e di appartenenza organizzativa, con particolare attenzione al personale neoassunto, nonché consolidare le competenze necessarie per lo svolgimento dei processi di lavoro richiesti dalla funzione ricoperta. Rilevano, in particolare, le competenze tecniche per la gestione delle attività di service svolte dai servizi centrali e quelle per l'erogazione dei servizi di politica attiva del lavoro così come previsti dal DM 4/2018 e relativi ai livelli essenziali delle prestazioni;
- sviluppare soft skills;
- favorire lo scambio e le interazioni tra persone appartenenti a settori e sedi operative diverse, anche in ottica intergenerazionale, al fine di aumentare la conoscenza dell'organizzazione e il capitale sociale;
- presidiare la conoscenza e consapevolezza dei criteri che contraddistinguono l'esercizio dell'attività amministrativa, secondo i principi definiti dalla L. 241/2000 (accessibile, trasparente, efficace, economica, imparziale, pubblica) e l'investitura della funzione di dipendente della pubblica amministrazione.

4.2.2 Azioni avviate

Il nucleo principale della proposta formativa di Agenzia Piemonte Lavoro è rappresentato da interventi formativi di carattere trasversale, seppure intrinsecamente specialistici, che interessano e coinvolgono il personale appartenente a diversi servizi dell'ente, nonché talvolta anche risorse appartenenti ad altre organizzazioni (Regione Piemonte, enti strumentali regionali) o alla rete degli stakeholder. Le attività formative vengono realizzate attraverso differenti modalità di erogazione:

- frontale, presso locali messi a disposizione dall'ente o da fornitori;
- da remoto, modalità webinar (in diretta o registrato, chat).
- da remoto, modalità sincrona con possibilità di interazione diretta con il docente
- partecipativa: in presenza con utilizzo di modalità collaborative di apprendimento (peer to peer, on the job training, role playing).

Al termine della formazione il partecipante riceverà, in presenza di criteri identificati, il Digital Badge dedicato. Il digital badge è una certificazione digitale che attesta e rappresenta le competenze in modo intelligibile, affidabile e credibile; al suo interno sono conservate informazioni, evidenze e contenuti multimediali che supportano la veicolazione delle competenze e la rappresentazione tangibile del capitale umano presente in Agenzia Piemonte Lavoro. I criteri per il rilascio del digital badge sono identificati con:

- partecipazione ad almeno il 70% del monte ore previsto (tranne per i corsi per i quali la normativa preveda percentuali diverse);
- superamento della prova finale.

Infine, ogni corso di formazione prevede il monitoraggio in itinere, ex post e la valutazione dell'apprendimento.

L'impianto formativo di Agenzia Piemonte Lavoro si sviluppa attraverso due tipologie di percorsi:

- generali: prevalentemente obbligatori e rivolti a tutto il personale, finalizzati al rafforzamento della dimensione del ruolo del funzionario pubblico e alla costruzione di un'identità organizzativa condivisa (in casi specifici e in accordo con i responsabili di servizio è previsto l'esonero dai corsi obbligatori);
- specialistici: progettata per lo sviluppo e il rafforzamento di profili professionali definiti e/o "comunità professionali".

Infine, in linea con il quadro di riferimento definito nel precedente paragrafo e le attribuzioni identificative sopra declinate, le azioni avviate in ambito formativo sono state progettate individuando come elementi distintivi:

- numero medio di ore di formazione e aggiornamento per tutte le risorse (30 ore);

- presenza o costruzione di comunità professionali;
- ottemperanza obblighi di legge;
- fabbisogni emergenti, anche per poche unità, non previste ex ante in programmazione;
- formazione e inserimento di personale neoassunto;
- implementazione del rilascio di Digital Open Badge e accompagnamento del personale alla loro pubblicazione all'interno dei profili social come ulteriore strumento, accanto a quelli definiti nell'ambito della comunicazione coordinata, al fine di favorire la conoscenza tra stakeholder e potenziali clienti (imprese e persone in ricerca di occupazione) delle professionalità di cui Agenzia è dotata.

Segue un breve report di sintesi per quanto riguarda i Piani formativi degli anni 2021 e 2022.

Piano formativo anno 2021

- Formazione Generale
 - laboratori di cambiamento: Agenzia Piemonte Lavoro verso una nuova organizzazione;
 - privacy e trattamento dati;
 - procedimento amministrativo;
 - redazione atti;
 - la responsabilità della PA;
 - i contratti della PA;
- Formazione Specialistica
 - accoglienza e dichiarazione di immediata disponibilità (LEP);
 - orientamento base (LEP);
 - orientamento specialistico (LEP);
 - accompagnamento al lavoro (LEP);
 - servizi alle imprese (LEP);
 - formazione orientativa e tirocini (LEP);
 - crisi Aziendali (LEP);
 - Reddito di Cittadinanza (LEP);
 - reconossaince des Acquis;
 - gestione economica del personale: compilazione DMA e lettura ECA.

Piano formativo anno 2022

- Formazione generale

- anticorruzione;
- accesso agli atti;
- trasparenza nella PA;
- etica della pubblica amministrazione;
- syllabus - rafforzamento competenze digitali;
- la costruzione del piano di fascicolazione.

■ Formazione Specialistica

Per quanto riguarda i Servizi per il lavoro e i LEP:

- progettazione interventi di e-guidance;
- laboratori di futuro per l'analisi del mercato del lavoro locale - Future Foresight Strategy;
- laboratorio per il rafforzamento delle competenze degli operatori dedicati ai servizi alle imprese, assessment center e profili di consulenza organizzativa;
- accesso ai servizi e inserimento socio-lavorativo della popolazione migrante;
- servizi per la presa in carico integrata dei soggetti vulnerabili;
- il collocamento mirato;
- seminario master assessment (GOL);
- seminario Orientamento di base – assessment (GOL);
- master in Politiche Attive del lavoro;
- corso Universitario di aggiornamento Professionale “Orientamento e accompagnamento al lavoro: i servizi di politica attiva del lavoro”.
- Service
 - laboratorio di approfondimento all'uso di SPSS;
 - il nuovo CCNL per gli enti locali;
 - PIAO 2023.

4.2.3 Programmazione nuove attività

Tutto il personale operante in Agenzia Piemonte Lavoro e in tutti i Centri per l'impiego, e in particolare il personale assunto nel corso del 2023, verrà coinvolto in percorsi volti all'aggiornamento o alla formazione in materia di anticorruzione, trasparenza, tutela della privacy, codice di comportamento (generale e di ente) e in materia di sicurezza sul lavoro. Le specifiche dei contenuti saranno concordate con il Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza (RPCT), in collaborazione con il DPO, e il Responsabile del servizio prevenzione e protezione (RPP). Nello specifico, il Piano formativo Apl 2023 si compone delle seguenti proposte:

■ Formazione generale

Sarà realizzata in collaborazione con i servizi competenti tutta la formazione obbligatoria ai sensi della normativa vigente, con particolare riferimento ai temi inerenti a:

- anticorruzione, trasparenza e tutela della privacy collegata alla trasparenza amministrativa;
- codice di comportamento “generale” e specifico di ente;
- GDPR - Regolamento generale sulla protezione dei dati;
- CAD – Codice dell’Amministrazione Digitale;
- sicurezza sui luoghi di lavoro.

A completamento della proposta formativa sopra dettagliata, verranno inoltre erogati:

- syllabus per le competenze digitali progettata ed erogata dal Dipartimento della funzione pubblica;
- assessment delle competenze relative all’utilizzo degli applicativi Office 365, in dotazione ad Agenzia Piemonte Lavoro. Le modalità di erogazione e gestione del percorso saranno concordate con il servizio Innovazione Digitale;
- la protocollazione e fascicolazione della documentazione in entrata e in uscita;
- la gestione del processo per l’accesso agli atti;
- il diritto del lavoro: i contratti di lavoro e gli incentivi alle assunzioni.
- introduzione al nuovo codice degli appalti e la figura del RUP
- il PNRR e la Programmazione regionale

■ Formazione Specialistica

- FORPLUS 2 – percorsi per le politiche del lavoro;
- strategie e metodologie per facilitare gli apprendimenti trasformativi, il lavoro di gruppo e la gestione del ruolo;
- le reti nelle politiche nelle politiche attive del lavoro. Executive Master Formare il manager di rete;
- learning coach: la relazione con sé, gli altri, il territorio;
- corso di aggiornamento professionale in “Politiche attive del lavoro: processi orientativi e sostegno all’inserimento lavorativo” (rivolto al personale con contratto di formazione e lavoro Cat. C);
- master in Servizi e Politiche Attive del Lavoro (rivolto al personale con contratto di formazione e lavoro Cat. D).
- amministrare con le ICT;
- metodi e strumenti per lo sviluppo della capacitazione e della prontezza professionale delle persone disoccupate;
- progettare le carriere professionali nelle transizioni lavorative. Percorso di aggiornamento per gli operatori;

- laboratorio formativo per il rafforzamento delle competenze per l'erogazione di servizi alle imprese e assessment center;
- ciclo di seminari “Sistema Apprendistato – Regione Piemonte”;
- formazione all'utilizzo delle funzionalità SILP e Stampe selettive;
- corsi di scrittura e di aggiornamento social media management rivolti al servizio Comunicazione, rapporti con i media e ai referenti della comunicazione dei Centri per l'impiego, che compongono la redazione diffusa.

4.2.4 Quadro delle attività

Per visionare il quadro delle attività corrispondenti, fare riferimento all'allegato E/2.

Nella programmazione finanziaria non sono compresi i costi sostenuti per la realizzazione della formazione FORPLUS – Anpal Servizi, imputabili come soli costi del personale e di missione (in caso di formazione in presenza).

4.3 Osservatorio regionale del mercato del lavoro

La programmazione di politiche del lavoro, della formazione e dell'istruzione, per comprendere e fornire risposte ai bisogni che emergono dal territorio, deve avvalersi di strumenti avanzati in grado di analizzare il contesto normativo e socioeconomico e fornire una sintesi della sua complessità.

Nella prospettiva di orientare e monitorare i processi decisionali assume un ruolo strategico lo sviluppo dell'Osservatorio del mercato del lavoro regionale (ORML), inteso come modello virtuoso, che attraverso l'integrazione di dati quantitativi e qualitativi consenta una lettura dinamica dell'evoluzione del mercato del lavoro e del tessuto produttivo locale.

Questa esigenza informativa e conoscitiva, al servizio del rilancio dell'economia e dello sviluppo locale, implica azioni che favoriscano la ricerca di documenti e indicatori riferibili alle politiche del lavoro, istruzione e formazione, da utilizzare a fini statistici, di monitoraggio, programmazione e comunicazione sociale, oggi solo parzialmente esperibili con gli strumenti a disposizione. Diventa dunque prioritaria, per supportare i decisori nella programmazione e nel monitoraggio di misure di politica attiva, l'individuazione di metodologie e modelli organizzativi avanzati per il trattamento statistico di dati e informazioni, sia quelli in possesso della Regione Piemonte, sia quelli gestiti da altri soggetti, con i quali definire accordi e protocolli finalizzati all'aumento dell'interoperabilità

Il presente aggiornamento al Piano di potenziamento dei Centri dell'Impiego ha quindi la funzione di imprimere un ulteriore sviluppo alle azioni già intraprese con il precedente documento di programmazione.

4.3.1 Quadro di contesto

L'Osservatorio sul Mercato del Lavoro della Regione Piemonte è stato istituito nel 1983 con la legge regionale 6 gennaio 1983, n. 1 (Istituzione dell'Osservatorio regionale sul mercato del lavoro) con il compito di svolgere un'attività sistematica di rilevazione, elaborazione ed analisi dei dati afferenti al mercato del lavoro regionale, nelle sue varie articolazioni territoriali e settoriali, con una struttura organizzata a tal fine in una sede centrale e in varie sedi periferiche nei capoluoghi di provincia e nei principali poli di attrazione in ambito sub provinciale.

La legge regionale n. 22 dicembre 2008, n. 34 “Norme per la promozione dell'occupazione, della qualità, della sicurezza e regolarità del lavoro” ha abrogato la richiamata L.R. n. 1/83, prevedendo comunque all'art. 14 che la Regione promuovesse e realizzasse l'attività permanente di analisi del mercato del lavoro acquisendo gli elementi informativi necessari all'attuazione degli interventi e delle attività relative alla programmazione socioeconomica territoriale, all'orientamento ed alla formazione professionale attraverso il confronto con le parti sociali e la collaborazione con le province. Per lo svolgimento di tali compiti, la norma prevede che la Giunta regionale possa stipulare convenzioni con enti, istituzioni, società, istituti di ricerca, organizzazioni sindacali dei lavoratori e dei datori di lavoro, nonché esperti in materia di mercato del lavoro.

Ancorché non sia più formalmente costituito, l'Osservatorio sul Mercato del Lavoro della Regione Piemonte, in termini di competenza e di funzioni svolte è inserito all'interno del Settore Politiche del Lavoro della Direzione regionale Istruzione, Formazione e Lavoro. La carenza di organico del Settore, unitamente alla proficua collaborazione nel tempo instauratasi con il Servizio “Monitoraggio, studi e ricerche” di Agenzia Piemonte Lavoro ha portato, nei fatti, la Regione Piemonte a svolgere le funzioni di analisi dell'evoluzione del mercato del lavoro regionale insieme ad Apl.

Nello specifico, gli approfondimenti di Apl sugli andamenti del mercato del lavoro sono finalizzati a conoscere quali siano i profili professionali più richiesti e a fare previsioni sulle competenze di cui il mondo delle imprese è maggiormente deficitario. Attraverso il monitoraggio dei dati derivanti dalle comunicazioni obbligatorie da parte delle aziende, unitamente alla consultazione di banche dati di rilievo nazionale, Apl elabora indagini (suddivise per aree e target), che permettono di avere un quadro dettagliato del mercato del lavoro regionale, disaggregato per singole realtà territoriali, in modo da evidenziare le differenze nel tessuto sociale e produttivo piemontese. Le analisi sono anche di supporto alla formazione degli operatori dei Centri per l'impiego, che diventano esperti del mercato del lavoro territoriale, in grado sia di fornire risposte

ai disoccupati in cerca di lavoro sia di dialogare con le imprese, al fine di rendere più efficiente l'incrocio di domanda e offerta di lavoro e contrastare il fenomeno del *mismatching*.

Gli studi e le ricerche di Apl forniscono una veduta dettagliata del mercato del lavoro piemontese e assieme alle indagini in campo sociale ed economico di IRES (Istituto di ricerche economiche e sociali) integrano le attività dell'ORML e supportano la Regione Piemonte nella progettazione delle politiche e nella valutazione della loro efficacia.

Le principali criticità riscontrate attengono principalmente al fatto che non si dispone, ad oggi, di strumenti valutativi validi ed obiettivi in ordine alle performance delle politiche attive di inserimento e di supporto al lavoratore, mentre sono ormai consolidati i rapporti di valutazione della capacità della formazione redatti da Ires.

Si evidenzia inoltre l'importanza di stipulare accordi e protocolli con altri Enti, INPS in particolare: soltanto con l'auspicabile piena interoperabilità dei sistemi informativi della pubblica amministrazione, sarà possibile costruire delle banche dati evolute e capaci di misurare ogni aspetto del mercato del lavoro, in modo da poter raccontare le sue dinamiche, progettare gli interventi e infine valutare le misure di politica attiva del lavoro.

4.3.2 Azioni avviate

Il Piano di potenziamento 2019/2021 prevedeva un rafforzamento del Servizio "Monitoraggio, studi e ricerche" di Agenzia Piemonte Lavoro, considerato come componente essenziale dell'Osservatorio mercato del lavoro regionale.

A tal fine, la Regione Piemonte dichiarava di voler agire lungo tre direttrici fondamentali:

- revisione del modello organizzativo del ORML;
- adeguamento degli strumenti informatici a disposizione, potenziando quelli già in uso anche attraverso mappe di georeferenzialità;
- pulizia della banca dati.

Si tratta di tre azioni avviate e che nelle prossime annualità troveranno completa definizione. A ciò si aggiunga che, in relazione alle indagini sui mercati del lavoro locali si sta procedendo operando su due direttrici complementari:

- la prima mira a contestualizzare i mercati del lavoro a livello regionale e locale, di carattere congiunturale e tendenziale, attraverso l'analisi quantitativa di dati contenuti in SILP rispetto all'universo della domanda di lavoro (assunzioni, cessazioni, proroghe e trasformazioni), dell'offerta di lavoro (disoccupati amministrativi ai sensi degli artt. 19 e 20 del D.lgs 150/2015) e dei servizi alle persone e alle imprese;
- la seconda indaga in profondità i fenomeni trasformativi nell'ambito degli scenari occupazionali, che non vengono esclusivamente descritti, ma esplorati ed interpretati con

un approccio quali-quantitativo di stampo previsionale, che integra fonti primarie e secondarie di dati.

In questo contesto si inserisce anche l'analisi di *skills intelligence* e *skill forecasting*, resa possibile grazie all'implementazione di alcune banche dati integrative rispetto a quelle contenute in SILP, quali:

- WollyBi per l'analisi della domanda di lavoro on-line in termini di profili professionali emergenti e analisi delle competenze;
- Excelsior per l'analisi dei fabbisogni assunzionali a breve termine del tessuto imprenditoriale locale.

L'integrazione di queste banche dati con SILP, relativa ai movimenti contrattuali da lavoro subordinato, permette di ricostruire le dinamiche della domanda di lavoro nel tempo attraverso un approccio sia congiunturale, sia tendenziale sia previsionale rispetto ai trend occupazionali del mercato del lavoro locale, i profili target e le competenze *core* richieste dalle imprese.

Nell'ottica di impiegare risorse sempre più specializzate e con elevato apporto professionale, all'interno di Apl sono stati creati due ruoli professionali specifici all'interno del profilo professionale "Specialista politiche del lavoro": l'*analista dati* e l'*esperto mercato del lavoro locale*. Entrambi collaborano per raggiungere gli obiettivi conoscitivi, divulgativi e d'intervento rispetto ai target e agli scenari locali del lavoro e si pongono come interlocutori privilegiati degli orientatori presenti in ogni Centri per l'impiego.

All'interno della vasta gamma di attività svolte da queste figure professionali c'è la produzione di materiale documentale rappresentativo delle singole realtà locali, in termini di fotografia della condizione del mercato del lavoro e di previsione degli scenari futuri.

Infine, Agenzia Piemonte Lavoro, nella consapevolezza che affinare la capacità di indagine dei mercati del lavoro locali non può che essere una conseguenza dell'efficientamento degli ordinari processi di analisi, ha avviato un processo di messa in ordine fra gli strumenti di organizzazione e trattamento dei dati amministrativi.

In particolare, è stato impostato un servizio di invio periodico di circolari operative (documenti che descrivono il processo e le procedure di caricamento dati per i servizi alla persona e alle imprese e al matching ordinario e del collocamento mirato, progettati e coordinati da Apl centrale e socializzati con tutti i referenti locali del caricamento dati) accompagnato da momenti informativi e formativi dedicati. È stata poi dedicata puntuale attenzione ai modelli di interrogazione delle banche dati e sono stati creati modelli di query da impiegare sull'applicativo Stampe Selettive (Sistema di Interrogazione di SILP) al fine di predisporre l'aggiornamento periodico di alcune delle suddette banche dati e da poter procedere rapidamente ad eventuali estrapolazioni su specifiche richieste. Questi modelli di interrogazioni sono stati resi accessibili a

tutti i colleghi analisti dati locali, ai referenti di quadrante e al coordinamento regionale che le ha predisposte.

Parallelamente al riordino degli strumenti si è proceduto al potenziamento delle competenze degli operatori che si occupano del caricamento, dell'analisi, dell'elaborazione dei dati e della divulgazione degli stessi per incrementare la conoscenza dei mercati del lavoro locali, sia tra gli operatori interni ai Centri per l'impiego sia per attori esterni quali comuni, associazioni di imprenditori, agenzie formative ed enti del terzo settore.

A tale scopo sono stati realizzati due percorsi formativi specifici:

- un percorso laboratoriale tecnico che ha coinvolto gli analisti dati e gli esperti del mercato del lavoro locale che operano presso ogni Centro per l'impiego; è finalizzato a promuovere una capacità di ricerca-azione territoriale partecipata e autonoma, strumento rapidamente adattabile alle esigenze interne di Apl per lo scouting e l'orientamento e aderente ai fabbisogni conoscitivi peculiari di ogni mercato del lavoro locale. Sono inoltre state prese in esame tutte le banche dati MDL, le classificazioni nazionali e internazionali per permettere di rilevare in maniera condivisa e con linguaggio comune i dati e le informazioni;
- un percorso di “Futures Studies” per la formazione di equipe specialistiche di esperti del mercato del lavoro locale in grado di applicare competenze di anticipazione nei propri contesti di riferimento.

Il percorso fornisce consulenze di intelligence strategica e analisi dei cambiamenti, dei rischi e delle opportunità, nonché formazione per lo sviluppo di competenze basate sulla prospettiva delle scienze dell'Anticipazione, che includono sia le previsioni quantitative sia l'esplorazione di futuri possibili. La ricerca applicata dell'Anticipazione consente infatti di assistere le organizzazioni nel processo di acquisizione degli strumenti necessari allo sviluppo autonomo di strategie anticipanti a supporto di decisioni complesse orientate al futuro. Stante il quadro sopra descritto è stato possibile:

- armonizzare e implementare i processi e i metodi di caricamento dei dati relativi alle attività svolte dai Centri per l'impiego sul Sistema Informativo Lavoro Piemonte (SILP);
- ampliare gli strumenti di indagine e analisi e incrementare le banche dati disponibili con particolare attenzione a quelle riservate all'analisi delle qualifiche e delle competenze richieste dal mercato del lavoro e allo studio di specifici target di disoccupati.

4.3.3 Programmazione nuove attività

Nelle future annualità del piano (2023-2025) verranno portate a compimento le azioni già iniziate e concluso il processo di crescita e rafforzamento degli strumenti con cui svolgere il monitoraggio del mercato del lavoro regionale.

In particolar modo verrà avviata la costruzione di un portale che consenta ai cittadini e a tutti gli stakeholder interessati di accedere in modo semplice e intuitivo ai dati sugli scenari occupazionali piemontesi nonché ai rapporti redatti dall'OMdL, da Apl e da IRES.

Verrà inoltre garantita la prosecuzione della sperimentazione avviata nel corso del 2022⁹, in collaborazione con CSI Piemonte e l'Università degli Studi di Torino – Dipartimento di Giurisprudenza, per l'analisi dei servizi offerti dai Centri per l'impiego basata sull'utilizzo di un algoritmo. L'intento era di evidenziare, sulla base di una predizione di occupabilità, quali servizi erano in grado di favorire o accelerare l'inserimento lavorativo a parità di condizioni di partenza. In sintesi, si intende dar corso a:

- lo sviluppo e l'aggiornamento del portale: “Agenzia Piemonte Lavoro: un'intelligenza di dati” citato. In particolare, nelle prossime annualità si intende rendere operativa la componente rivolta agli operatori dei Centri per l'impiego per supportarli nell'individuazione (a valle dell'utilizzo di algoritmi di machine learning) dei servizi e dei percorsi da suggerire ai soggetti in cerca di occupazione per incentivarne l'occupabilità oltre che aggiornare la componente relativa alle analisi specifiche che consentono di esplorare i contesti connessi alle tipologie di lavoro ottenuti da soggetti con determinate caratteristiche socio-anagrafiche.
- Implementazione portale Osservatorio mercato del lavoro locale che consentirà di avere in un'unica interfaccia l'accesso ai dati relativi alla situazione dell'occupazione in Piemonte, nonché il link ai rapporti redatti da Apl e da IRES. Tale portale, tuttavia, non trova la propria fonte di finanziamento nelle risorse del PNRR ma nel bilancio regionale.

4.3.4 Quadro delle attività

Si precisa che i costi per il rafforzamento dell'ORML sono già contenuti nelle voci di spesa esplicitate nelle sezioni dedicate allo sviluppo del sistema informativo e alle spese generali per l'attuazione.

4.4 Adeguamento strumentale e infrastrutturale delle sedi dei Centri per l'impiego

In proposito, si ricorda quanto previsto dal Piano nazionale:

«[...] ai sensi dell'articolo 3, della legge 28 febbraio 1987, n. 56, è in capo ai Comuni l'onere della fornitura dei locali necessari per il funzionamento dei Centri per l'impiego. [...] alla luce dell'imminente aumento di personale e ferma restando la disponibilità dei locali già forniti dai Comuni, al fine di dotarsi di nuove sedi oltre che di sedi più idonee per i Centri per l'impiego sarà

⁹ Tale attività non era programmata nel precedente piano. Si è ritenuto di inserire all'interno dell'aggiornamento il suo sviluppo.

necessario rivolgersi prioritariamente ai Comuni, indicando le specifiche caratteristiche di cui i locali dovranno essere dotati. Particolare attenzione dovrà essere dedicata alla raggiungibilità delle sedi con mezzi di trasporto pubblici, all'accessibilità delle strutture, alla disponibilità di locali per l'accoglienza e di spazi che tengano conto della necessità di riservatezza. [...] Ad ogni modo, in via residuale, ai fini del corrente utilizzo delle risorse di questo Piano per la locazione o l'acquisizione di nuove sedi è necessaria una accertata condizione di indisponibilità di locali idonei da parte del Comune individuato quale sede per il Centro per l'impiego. Ove sia questo il caso, sulla base di appositi accordi con la Regione competente, le relative risorse potranno essere destinate ai Comuni che provvederanno in autonomia, sulla base delle indicazioni della Regione stessa, all'acquisizione o alla locazione delle nuove sedi secondo la disciplina vigente, ovvero essere utilizzate direttamente dalla Regione o dall'ente responsabile della rete territoriale dei servizi, sempre in accordo con il Comune ed eventualmente per conto del medesimo, fermo restando in ogni caso il vincolo di destinazione per le sedi individuate».

Secondo questo principio, a fronte della dimostrata indisponibilità di locali idonei da parte del Comune individuato quale sede per il Centro per l'impiego, la Regione o l'ente responsabile della rete territoriale dei servizi potranno anche destinare le risorse di questo Piano per l'adeguamento o la ristrutturazione di immobili che siano già nella propria disponibilità e vengano individuati come idonei ad accogliere la sede del Cpi.

Potranno essere effettuati interventi per arredi e attrezzature, incluse in particolare quelle informatiche, sia per le nuove sedi dei Centri per l'impiego che per quelle attuali, garantendone il decoro.

L'intervento sia sulle nuove che sulle attuali sedi potrà riguardare la manutenzione anche straordinaria. A tal proposito, saranno ammessi i costi per interventi manutentivi, anche a carattere straordinario, su immobili nella disponibilità dei Comuni a seguito di affitto da terzi privati e destinati a sede dei Centri per l'impiego; ciò con l'accortezza che le spese sostenute siano proporzionali alla durata della locazione e siano validate dai revisori contabili dei comuni e della Regione o l'ente responsabile della rete territoriale dei servizi”.

Con riferimento a tale ultima fattispecie (interventi di manutenzione anche straordinari su immobili locati), anche a seguito di osservazione della Corte dei conti, si precisa che tra gli interventi infrastrutturali da realizzarsi su immobili di proprietà di terzi privati e destinati a sede dei Centri per l'impiego non sono ammissibili quelli volti al mantenimento dell'immobile in buono stato locativo (art. 1576 c.c.). Rientrano tra gli interventi finanziabili esclusivamente quelli strettamente connessi alle funzioni e agli standard che ai centri si vanno a richiedere. In ogni caso, in sede di valutazione del Piano regionale, saranno ritenuti ammissibili solo gli interventi inseriti nei Piani regionali all'esito della valutazione di opportunità nei termini indicati e previa validazione dei revisori contabili competenti, di cui deve esser dato atto nel Piano medesimo.

4.4.1 Quadro di contesto

La normativa nazionale impone ai Comuni di mettere a disposizione delle Agenzie Regionali per il Lavoro le strutture da destinare ai Centri per l'impiego. Come si può facilmente immaginare,

questa prescrizione ha portato ad avere nel patrimonio di Agenzia Piemonte Lavoro edifici molto diversi tra loro, ma con una caratteristica comune: la maggior parte delle strutture è stata progettata e costruita con una destinazione d'uso diversa da quella attuale. Questa constatazione non è del tutto negativa: il riutilizzo del patrimonio esistente è infatti uno dei cardini del costruire sostenibile. La criticità principale è rappresentata dal fatto che le varie sedi non sono state quasi mai oggetto di un vero e proprio progetto di rifunzionalizzazione: l'evoluzione delle competenze e le nuove mansioni affidate ai Centri per l'impiego non hanno infatti trovato un adeguato riscontro a livello infrastrutturale. È indispensabile, dunque, che le strutture prescelte per ospitare i Centri per l'impiego vengano adattate alle effettive esigenze, insediando le funzioni necessarie al corretto svolgimento delle attività. Anche per quanto riguarda l'arredamento, si nota la mancanza di una visione comune: le dotazioni attualmente presenti risultano essere obsolete, poco gradevoli esteticamente e spesso anche poco funzionali. Inoltre, nelle varie sedi sparse sul territorio piemontese, vi è una moltitudine di tipologie di arredi che non permette di indentificare chiaramente e univocamente il fatto di trovarsi all'interno di un Centro per l'impiego.

La volontà di ripensare radicalmente le sedi dei Centri per l'impiego ha essenzialmente tre macro-obiettivi:

- migliorare l'esperienza degli utenti che si rivolgono ai Cpi e del personale che ci lavora;
- omogeneizzare e modernizzare il patrimonio gestito;
- promuovere la sostenibilità ambientale.

Per raggiungere questi tre ambiziosi traguardi e far sì che il Centro per l'impiego diventi un luogo aperto, uno spazio di ascolto e di relazione volto ad accorciare le distanze dai cittadini, offrire un servizio più aderente alle mutate esigenze e, al tempo stesso, utilizzare in modo più efficace e razionale gli spazi, dopo l'approvazione del Piano di potenziamento 2019/21, si è iniziato ad operare in diverse direzioni.

Le principali criticità riscontrate nell'attuazione del suddetto piano riguardano le trattative con i Comuni, legate sia all'individuazione di potenziali nuove sedi sia nel concordare il processo di attuazione. Inoltre, l'inserimento del Piano di Potenziamento dei Centri per l'impiego all'interno del PNRR ha comportato la necessità di aggiornare e ridefinire alcuni aspetti degli investimenti, aumentando gli oneri a carico dei vari soggetti coinvolti nelle varie operazioni.

4.4.2 Azioni avviate

Di seguito vengono descritte le attività già previste e avviate nel Piano di potenziamento 2019/2021 e gli obiettivi delle stesse, alla luce delle criticità indicate nel paragrafo precedente che si intendono superare, nell'ottica del miglioramento dei servizi offerti dai Centri per l'impiego.

- Analisi dello stato di fatto delle sedi dei Centri per l'impiego

Il servizio Gestione del patrimonio immobiliare, logistica e sicurezza sul lavoro di Agenzia Piemonte Lavoro, con il supporto di alcuni collaboratori esterni, ha eseguito il censimento di tutte le componenti presenti nei vari immobili sede dei Centri per l'impiego, con l'obiettivo di avere un quadro aggiornato e realistico della situazione e poter programmare e direzionare gli investimenti.

- Elaborazione delle “Linee guida alla progettazione dei nuovi Centri per l'impiego”

Il servizio “Gestione del patrimonio immobiliare, logistica e sicurezza sul lavoro” di Agenzia Piemonte Lavoro ha redatto un documento per definire il concept dei futuri Centri per l'impiego piemontesi e guidare i progettisti dei vari interventi nel loro lavoro. Tale documento affronta i temi del dimensionamento delle sedi, del layout interno, delle funzioni da insediare, dei flussi, degli ingressi, degli elementi d'arredo e dell'*interior design* e, infine, delle dotazioni impiantistiche.

- Interventi di manutenzione migliorativa sulle sedi esistenti

In seguito alle analisi effettuate, sono stati programmati diversi interventi di manutenzione migliorativa delle componenti edilizie e impiantistiche di piccola o media entità. A titolo esemplificativo, sono stati eseguiti lavori per la sostituzione degli apparecchi di illuminazione tradizionali con apparecchi a LED, per il rinnovamento degli impianti di climatizzazione estiva, per la tinteggiatura dei locali e per il miglioramento di diverse altre componenti. Tali investimenti non solo hanno migliorato l'esperienza degli utenti e dei dipendenti, ma hanno anche permesso di contenere i costi di gestione grazie a scelte tecnologiche volte ad un abbattimento dei consumi energetici.

- Sostituzione ed integrazione degli arredi esistenti

Una delle linee principali di lavoro sviluppate in seguito all'approvazione del Piano di potenziamento 2019/2021 riguarda la sostituzione degli arredi obsoleti e la loro integrazione con nuovi elementi. È stata, infatti, pianificata una progressiva sostituzione degli attuali arredi, sia nell'ottica di creare un'immagine coordinata, e quindi di comunicare esplicitamente il modello aziendale e il tipo di servizio offerto, ma anche per aumentare la qualità dell'ambiente e permettere al personale di lavorare in condizioni ottimali, secondo le direttive dettate dalla letteratura internazionale e nazionale sull'ergonomia.

L'aumento del personale ha accelerato la necessità di riorganizzazione di alcuni spazi all'interno dei Centri per l'impiego: in diverse occasioni, questo lavoro è stato realizzato senza interventi edilizi pesanti, ma semplicemente riprogettando gli elementi di arredo in modo da rendere gli spazi funzionali alle mutate esigenze.

- Trasferimento del Centro per l'impiego in una nuova sede completamente ristrutturata

In seguito alle analisi effettuate alcune sedi hanno presentato delle criticità strutturali, il cui risanamento avrebbe avuto costi eccessivamente onerosi; altre, invece, sono risultate carenti dal punto di vista degli spazi a disposizione, visto l'aumento esponenziale del personale dipendente. In queste situazioni, Agenzia Piemonte Lavoro ha lavorato all'individuazione di nuove sedi in collaborazione con i Comuni sul cui territorio insiste il Centro per l'impiego, definendo uno schema di lavoro standardizzato. Tale schema può essere ricondotto alle seguenti fasi:

- analisi dello stato di fatto delle sedi;
- richiesta di individuazione di una nuova sede in caso di criticità non risolvibili;
- definizione di una convenzione per la ristrutturazione dell'immobile individuato;
- firma della convenzione in seguito a delibera di Giunta/Consiglio e determina del direttore di Agenzia Piemonte Lavoro;
- erogazione della prima parte del finanziamento;
- condivisione delle "Linee guida alla progettazione dei nuovi Centri per l'impiego" redatte dal servizio "Gestione del patrimonio immobiliare, logistica e sicurezza sul lavoro" di Agenzia Piemonte Lavoro;
- progettazione degli interventi;
- esecuzione dei lavori.

Attualmente sono state sottoscritte dieci convenzioni con dieci rispettivi Comuni per il trasferimento del Centro per l'impiego in sedi nuove e completamente ristrutturate. Altri otto accordi sono in una fase avanzata di trattativa e, indicativamente, seguiranno lo schema riportato nel paragrafo precedente. Nelle restanti sedi, i Comuni non hanno dato disponibilità né all'individuazione di una nuova e più idonea sede né all'attuazione di interventi di manutenzione sulla sede attuale.

4.4.3 Programmazione nuove attività

Per superare le criticità legate alla scarsa collaborazione dei Comuni che non hanno dato disponibilità né all'individuazione di una nuova e più idonea sede né all'attuazione di interventi di manutenzione sulla sede attuale, si procederà a valutare l'acquisto di immobili adatti ad ospitare un Centro per l'impiego e a programmare lavori di manutenzione straordinaria sulle sedi esistenti, attuati e gestiti direttamente da Agenzia Piemonte Lavoro.

4.4.4 Quadro delle attività

Per visionare il quadro delle attività corrispondenti, fare riferimento all'allegato E/3 e all'appendice 1.1 "Dettaglio degli interventi previsti per il recupero di palazzo Cisterna a Biella e dell'Ex Giudici di Pace a Torino"

4.5 Sistemi informativi

In proposito, si rimanda a quanto previsto dal Piano nazionale: "Potranno essere previsti interventi sia per lo sviluppo dei sistemi sia per la gestione e la manutenzione evolutiva a fronte dei sempre maggiori adempimenti richiesti, ferma restando l'interoperabilità con il sistema nazionale. In ogni caso, infatti, gli interventi a valere sulle risorse di questo Piano dovranno, pur mantenendo la specificità della componente gestionale regionale, essere coerenti con gli standard nazionali, e in particolare con l'evoluzione del Sistema informativo del Reddito di Cittadinanza e, nel suo ambito, della Piattaforma digitale per i Patti per il lavoro".

4.5.1 Quadro di contesto

Di seguito viene descritto sinteticamente lo stato dei sistemi informativi regionali in uso nei Centri per l'impiego ed indicati gli eventuali aspetti di criticità che la Regione intende superare con le attività programmate dal Piano di potenziamento.

- Infrastrutture tecnologiche – Transizione digitale

Allo stato attuale la maggior parte dei Centri per l'impiego è dotato di una propria rete locale isolata dai sistemi centrali. Le risorse condivise sono accessibili dalle varie sedi perché pubblicate direttamente su Internet. Nelle sedi in cui il cablaggio strutturato è inadeguato si è utilizzato il WIFI, senza prevedere le necessarie protezioni e autenticazioni. Allo stato attuale il sistema è pertanto debole e richiede un intervento di irrobustimento. La maggior parte delle sedi sono prive di sistemi di telefonia aggiornati. In parte sono presenti vecchi sistemi in tecnologia sia analogica, sia digitale, in altre sedi sono presenti sistemi locali o remoti già con tecnologia VOIP. I vari applicativi dell'ente sono dotati di sistemi di autenticazione locale, aspetto che genera complessità per gli utenti che, dovendo ricordare le varie password, finiscono per annotarle in luoghi poco sicuri, indebolendo ulteriormente la protezione dei sistemi.

- Implementazione sistemi informativi del lavoro regionali

Il Sistema regionale Integrato Servizi Lavoro (SISL) in uso presso i Centri per l'impiego della Regione Piemonte è costituito da un insieme coordinato di sistemi informativi che forniscono

supporto ai processi gestionali degli Enti e garantiscono l'interscambio delle informazioni tra i diversi attori del Sistema Lavoro.

Le principali componenti del SISL sono SILP, GECO, PRODIS, PSLP e BLP.

SILP è il sistema gestionale dei Servizi per l'impiego (Centri per l'impiego ed enti accreditati), composto da un modello flessibile di servizi finalizzati a:

- accogliere lavoratori e aziende;
- effettuare la profilazione quantitativa dei soggetti in cerca di occupazione;
- valutare il recupero dei giovani in obbligo formativo, inserendoli in uno dei percorsi istituzionali (scuola, formazione, apprendistato);
- supportare la ricollocazione dei soggetti nel mercato del lavoro tramite programmi, progetti, misure, servizi;
- favorire l'incontro domanda/offerta (matching);
- gestire gli adempimenti amministrativi ed il collocamento mirato.

SILP è inoltre integrato con il Sistema Informativo Unitario (SIU) gestito da ANPAL, che ha centralizzato l'invio e l'aggiornamento della Scheda Anagrafico Professionale (SAP) e la relativa DID (Dichiarazione di immediata disponibilità), la gestione del Reddito di Cittadinanza e della Garanzia Giovani attraverso il canale di cooperazione applicativa e i relativi standard in esercizio.

GECO, invece, è il sistema delle Comunicazioni Obbligatorie del Piemonte e garantisce il trattamento delle comunicazioni obbligatorie inviate dalle imprese per l'attivazione, la modifica o la cessazione di un rapporto di lavoro. Tutti i datori di lavoro sono, infatti, obbligati per legge a dichiarare al Ministero del Lavoro e delle Politiche sociali, in via preventiva, tutte le instaurazioni e le modifiche di un rapporto di lavoro. Il sistema è composto da due applicativi utilizzati dai datori di lavoro per assolvere agli obblighi di legge:

- GECO, per l'inserimento on line della singola comunicazione
- Commax, per l'inserimento massivo di licenziamenti e assunzioni (utilizzato da aziende di dimensioni medio-grandi).

PRODIS è un applicativo dedicato alla gestione e all'acquisizione dei prospetti informativi su persone disabili e/o appartenenti alle categorie protette.

La Piattaforma Servizi Lavoro Piemonte (PSLP) è raggiungibile tramite il portale regionale PiemonteTu e consente ai cittadini di espletare le pratiche necessarie al riconoscimento dello status di disoccupato, vincolo imprescindibile per accedere alle politiche attive del lavoro e agli sgravi economici che la Pubblica Amministrazione concede alle persone che non superano la

soglia di reddito prevista dalla vigente normativa. Oltre alle pratiche relative al conferimento dello Stato di Disoccupazione (DID), sulla Piattaforma sono disponibili i seguenti servizi:

- gestione Fascicolo del Cittadino: consente di inserire/verificare e aggiornare le informazioni anagrafiche e legate al mondo del lavoro in possesso della Pubblica Amministrazione locale (presenti in SILP) e centrale (presenti sul SIU);
- gestione iscrizione alla Politica del lavoro “Garanzia Giovani” e prenotazione del primo incontro di progetto;
- gestione Iscrizione alle liste del collocamento mirato/ altre categorie protette, ex L. 68/99;
- inserimento, da parte della persona con disabilità, dei dati relativi al reddito annuo e alla composizione del nucleo familiare utili al calcolo del punteggio per l’elaborazione della graduatoria disabili.

La Piattaforma è anche predisposta per la gestione della prenotazione per la presa in carico nell’ambito delle politiche relative al Reddito di Cittadinanza, ma poiché non è stata conferita la configurazione dei calendari relativi a questa politica, il servizio non è attualmente a disposizione dei cittadini.

BLP – Borsa lavoro Piemonte, infine, è una banca dati, che riceve da SILP candidature e vacancies di lavoratori e aziende che si rivolgono ai Centri per l’impiego.

Nella tabella n.15 sono riportate, seppur in modo non esaustivo, le principali caratteristiche delle componenti appena descritte in relazione ai servizi erogati, all’infrastruttura, alle modalità di accesso e all’interoperabilità.

tabella n. 15. le principali componenti del SISL

Applicativo	Servizio	Infrastruttura	Modalità di accesso	Interoperabilità
SILP	SAP, DID, Garanzia Giovani Incontro Domanda Offerta, RdC	Enterprise	Utenza e Password	SPCoop
GECO	Comunicazioni Obbligatorie	Enterprise	CNS	Porta di Dominio/ Web Services
PRODIS	Prospetto Informativo	Enterprise	CNS	Porta di Dominio/ Web Services
PSLP	SAP, DID, Garanzia Giovani	Enterprise	CNS	N.A.

BLP	Incontro Domanda Offerta	Enterprise	N.A.	Porta di Dominio/ Web Services
-----	-----------------------------	------------	------	--------------------------------------

A fronte di un'attività di valutazione delle applicazioni utilizzate dai Centri per l'impiego, sono state evidenziate alcune criticità che hanno indotto la Regione Piemonte a definire un piano di riprogettazione tecnologica dell'attuale Sistema Informativo Lavoro fondata su Infrastruttura Cloud, introducendo SPID e CIE per l'autenticazione ed integrando l'interoperabilità secondo standard AGID, sia mediante PDND, sia tramite i servizi REST.

4.5.2 Azioni avviate

Si confermano le attività già previste e avviate nel Piano di potenziamento 2019/21, qui di seguito meglio esplicitate.

- Infrastrutture tecnologiche - Transizione digitale

Sono al momento in corso:

- la progettazione del nuovo sistema di stampa centralizzato;
- la progettazione di un sistema telefonico unico basato su tecnologia VOIP integrato con i dispositivi mobili in dotazione a tutti i dipendenti;
- il miglioramento del cablaggio strutturale.

tabella n. 16: stato di avanzamento delle attività

Attività	% Realizzo
Sistema di stampa centralizzato	5%
Nuovo sistema VOIP	5%
Miglioramento Cablaggio	10%

- Implementazione sistemi informativi regionali

Le attività già previste e avviate nel Piano di potenziamento 2019/21 hanno perseguito gli obiettivi precisi di miglioramento dei servizi rivolti ai cittadini e alle imprese, il potenziamento degli strumenti di incontro domanda offerta, del sistema informativo lavoro utilizzato dai Centri per l'impiego e l'adeguamento dello stesso alle disposizioni normative nazionali e ai bandi regionali, sempre avendo riguardo ad un efficientamento dei servizi di interoperabilità SIU.

In particolare, è stato riprogettato il sistema di gestione delle comunicazioni obbligatorie ed è stata introdotta una sperimentazione sull'utilizzo di agende online per l'accesso dei cittadini ai Centri per l'impiego, sono stati realizzati interventi di potenziamento del SILP e di adeguamento

dei sistemi per la gestione del programma GOL, del bando formazione RdC e dello stato di disoccupazione in base alle normative vigenti, sono stati infine predisposti i servizi per la cooperazione con la banca dati del collocamento mirato. È stata inoltre potenziata la componente applicativa per l'incontro domanda offerta già sviluppata da APL con il progetto IOLAVORO, tale soluzione sarà oggetto di integrazione nel sistema informativo regionale nel corso della riprogettazione dell'attuale soluzione ICT.

Si evidenzia che alcune delle attività previste nel Piano di potenziamento 2019/21, quali la realizzazione di una prima versione del fascicolo del cittadino, di servizi digitali rivolti ai cittadini iscritti alle liste delle categorie protette, di funzionalità legate alla gestione del programma Garanzia Giovani e di servizi di comunicazione SMS con i cittadini sono state realizzate con una fonte di finanziamento differente dalle risorse messe a disposizione con il DM 74/2019 e non sono pertanto state inserite nel modello di rendicontazione delle attività per il conseguimento del target M5C 1-6.

La realizzazione dei servizi di cooperazione per la gestione della condizionalità legata ai beneficiari RdC non risulta invece più oggetto del presente piano in quanto oggetto di innovazione da parte della normativa vigente.

- Contact center

Nel novembre 2021, dopo una lunga fase di progettazione di dettaglio e formazione degli operatori, è stato avviato il servizio di Contact Center multicanale, con l'attivazione del numero verde unico 800.184704. Compito principale del servizio è fornire una prima accoglienza alle cittadine e ai cittadini e rilasciare informazioni generali afferenti ai servizi per il lavoro, in particolar modo supportando coloro che hanno maggiori difficoltà con i sistemi informatici e i servizi digitali. L'obiettivo del servizio è dare informazioni puntuali e univoche, riducendo la distanza percepita tra chi eroga i servizi e chi ne è il fruitore.

Gli operatori del Contact Center, previamente formati dal personale di Agenzia Piemonte Lavoro e sottoposti a test di valutazione delle competenze acquisite, rispondono al numero verde da lunedì al venerdì dalle 9 alle 18 e offrono il servizio informativo nelle seguenti lingue: italiano, inglese, francese e arabo (attività in *Inbound*).

4.5.3 Programmazione nuove attività

- Infrastrutture tecnologiche - Transizione digitale

Per aumentare la sicurezza dell'ente occorre costruire una rete unica di tutte le sedi dell'ente. Questo obiettivo può essere raggiunto in due modi diversi:

- costruire una rete logica a partire dagli attuali collegamenti di rete dotando l'ente centralmente di un firewall e le varie sedi di apparati che permettano di instaurare delle VPN;
- migrare i nodi periferici nella rete RUPAR.

L'obiettivo primario è quello di adottare per la maggior parte delle sedi periferiche il collegamento alla rete RUPAR. Tale obiettivo è un obiettivo che richiede tempo e dipende dalla disponibilità di apposite convenzioni che ad oggi risultano indisponibili.

Si procederà pertanto con un approccio ad approssimazioni successive adottando nel breve periodo la prima modalità, in attesa di poter attuare la seconda.

Parallelamente verrà aggiornato il sistema di gestione del WIFI in tutte le sedi dell'ente, prevedendo un sistema centralizzato che consente a ciascun utente di poter accedere al WIFI autenticandosi mediante le personali credenziali di dominio.

Il dispiegamento del nuovo WIFI permetterà di dotare tutte le sedi periferiche degli stessi switch così da poter gestire in modo più semplice le VLAN in cui segregare i vari servizi.

Si prevede di dotare l'ente di un sistema di Identity Access Management che consentirà di poter centralizzare le autenticazioni e le abilitazioni su un unico sistema. In questo modo sarà semplificato il cambio abilitazioni degli utenti e la loro dismissione. In qualunque momento sarà possibile verificare a quali applicativi può accedere un utente sia che sia in SaaS, sia che siano in sistemi presenti nel cloud dell'ente. Il modulo dovrà prevedere l'autenticazione con multifattori (MFA) per le richieste provenienti dal di fuori della LAN dell'ente.

Per poter implementare la centralizzazione dei servizi è necessario dotare l'ente di uno spazio cloud su cui installare i sistemi di gestione e monitoraggio degli apparati. A tal fine si prevede di acquistare uno IASS nel cloud Nivola disponibile sui sistemi di CSI Piemonte, la società in house di Regione Piemonte.

Per aumentare l'efficienza delle postazioni di lavoro si prevede di predisporre un sistema di centralizzazione dei client così da alleggerire il carico di lavoro dei collegamenti in rete e dei sistemi locali, semplificando contemporaneamente le attività di gestione e manutenzione software delle postazioni di lavoro degli utenti.

Per efficientare la gestione e manutenzione dei sistemi di videosorveglianza e potenziare la sicurezza delle sedi periferiche, si è pensato di sostituire, laddove presenti, i sistemi di videosorveglianza e prevedere un nuovo sistema che preveda unità di registrazione locale, collegate ad un sistema centrale, da cui siano accessibili tutti i nodi periferici.

Per migliorare la fruibilità delle sale riunioni nella modalità mista, si è pensato di dotare gli spazi di sistemi autoconsistenti semplici da utilizzare.

Per la gestione delle istanze on line si prevede di dotare l'ente di un sistema che permetta la predisposizione di modulistica flessibile e personalizzabile in funzione delle esigenze dei servizi. Il sistema sarà integrato con SPID e CIE affinché le istanze siano conformi a quanto previsto dal CAD, inoltre potranno essere automaticamente protocollate sul protocollo dell'ente o di Regione.

Per evitare data breach a seguito di attacchi informatici, si è provveduto ad integrare la piattaforma Office 365 con un sistema di backup che permetta di mantenere un'immagine storica dei sistemi dell'ente su un sito diverso così da garantire il possesso di una replica da cui ripristinare i dati in tempi celeri.

tabella n. 17: stato di avanzamento delle attività

Attività	% Realizzo
Rete unica	10%
WIFI	30%
Identity Access Management	5%
IAAS	5%
Centralizzazione Client	5%
Video Sorveglianza	5%
Miglioramento dotazione digitale sale riunioni	5%
Backup Office 365	100%
Sistema Modulistica On line	5%

- Implementazione sistemi informativi del lavoro regionali

A seguito di una valutazione, sia tecnologica, sia di business, sui servizi offerti dai Centri per l'impiego, si è definita una nuova linea di evoluzione del Sistema Informativo Regionale basata sulle seguenti direttrici logico-funzionali:

- servizi ai cittadini;
- servizi alle imprese;
- potenziamento del Sistema Informativo dei Centri per l'impiego;
- incrocio domanda-offerta.

Per ciascuna direttrice sono stati individuati i processi e le procedure sui quali intervenire e le tecnologie da adottare, in coerenza con gli standard AGID e con i relativi modelli di interoperabilità.

In particolare, le nuove progettualità saranno cloud native integreranno accesso con SPID, CIE e CNS e, in funzione dei singoli processi, fruiranno di servizi di interoperabilità API/REST e PDND. Nelle more della realizzazione delle nuove funzionalità, saranno predisposti i necessari interventi adeguativi ed evolutivi sulle componenti esistenti.

■ Servizi ai cittadini

L'evoluzione del contesto economico, generata in parte dall'emergenza pandemica, in parte dalla progressiva digitalizzazione dei soggetti della rete pubblico-privata con la quale si interfaccia Agenzia Piemonte Lavoro, ha determinato la necessità di ripensare non solo al ruolo dei Centri per l'impiego, ma anche alle loro modalità di relazione con l'utenza. Si è pertanto evidenziata la necessità di rafforzare la fruibilità "on demand" di parte dei servizi erogati dai Cpi, permettendo sia una maggiore capillarità nella capacità di raggiungere i lavoratori, sia la riduzione dei tempi di attesa nella fruizione dei servizi. Si prevede, pertanto, il rafforzamento dei servizi offerti ai cittadini in forma intermediata mediante le seguenti macro-funzioni:

- implementazione di un sistema di prenotazione incontri con gli operatori dei Centri per l'impiego;
- digitalizzazione delle procedure e della documentazione necessaria all'erogazione di servizi a distanza;
- integrazione di servizi di web-conference.

■ Servizi alle imprese

Si prevede il rafforzamento dei servizi offerti alle imprese mediante la virtualizzazione dei procedimenti amministrativi gestiti dai Cpi e dalla Regione su istanza dell'azienda. Di seguito si individuano, a titolo esemplificativo e non esaustivo, le principali attività previste:

- implementazione di un Portale Integrato per le imprese che permetta la virtualizzazione della relazione tra aziende, Centri per l'impiego e Regione Piemonte;
- realizzazione di servizi in tema di collocamento mirato e incontro domanda offerta.

■ Potenziamento del Sistema Informativo dei Centri per l'impiego

L'attività di potenziamento del Sistema Informativo dei Centri per l'impiego prevede da una parte l'adeguamento delle attuali procedure alle evoluzioni cogenti introdotte dalla normativa vigente e dall'altra la riprogettazione dell'attuale soluzione ICT che avverrà in modalità incrementale, al fine di garantire un'efficace gestione del cambiamento da parte degli operatori Cpi e Spi e ridurre il più possibile gli investimenti sull'attuale sistema informativo. Di seguito vengono, pertanto, elencati i principali interventi previsti:

- riprogettazione del sistema informativo in uso presso i Centri per l'impiego (SILP) in ottica cloud e integrando l'interoperabilità secondo standard AGID e PDND;

- evoluzione, nell'ambito del nuovo Sistema Informativo, dei processi interni ai Centri per l'impiego;
- adeguamento del Sistema informativo dei Centri per l'impiego per la gestione dello stato occupazionale in coerenza con quanto previsto dalla vigente normativa;
- implementazione di procedure per la gestione di Bandi Regionali;
- implementazione del Programma GOL nel Sistema Informativo dei Centri per l'impiego.

▪ Servizio Incrocio Domanda Offerta

Il tema dell'incontro tra domanda e offerta si svilupperà in maniera trasversale ai precedenti, integrando la possibilità di inserimento vacancy sulla componente aziende, la candidatura sulla componente cittadini e la gestione del matching anche dalla componente operatore. In particolare, gli sviluppi prevedono:

- riprogettazione del Sistema regionale di Incontro domanda-offerta integrando sia le componenti web dedicate all'interazione diretta con Cittadini ed Aziende, sia quelle dedicate alla gestione di iniziative ed eventi organizzate sul territorio dai Centri per l'impiego;
- potenziamento dell'algoritmo di matching.

▪ Contact center

Nel 2023 è iniziato, in collaborazione con i servizi Implementazione SILP e Privacy e con il Consorzio Sistemi Informativi di Regione Piemonte, il percorso per abilitare gli operatori del Contact Center alla gestione delle agende su SILP (Sistema Informativo Lavoro Piemonte, applicativo utilizzato dagli operatori dei Centri per l'impiego) e la piattaforma PiemonteTU: l'idea è quella di trasferire al Contact tutta l'attività, prenotando gli appuntamenti per i vari servizi a livello centralizzato (una sorta di Centro Unico Prenotazioni, come avviene per il settore della sanità).

Sono anche previste, a lato dell'ordinaria attività di presidio delle chiamate verso il numero verde unico, alcune attività in outbound (indagini di Customer Satisfaction, rilevazione risultati su interventi attivati nell'ambito dell'implementazione del Reddito di Cittadinanza, monitoraggio dei percorsi relativi al programma nazionale Garanzia Occupabilità Lavoratori).

4.5.4 Quadro delle attività

Per visionare il quadro delle attività corrispondenti, fare riferimento all'allegato E/4.

4.6 Spese generali e per l'attuazione

In proposito, si riporta uno stralcio del Piano nazionale. «Fermo restando che deve trattarsi di spese aggiuntive rispetto a quelle già destinate dalle Regioni al funzionamento dei Centri per l'impiego, le Regioni possono prevedere spese – nel limite del 4% di quanto assegnato – per specifiche esigenze attuative non riconducibili alle linee di attività sopra individuate, inclusa appropriata assistenza tecnica per rispondere alle esigenze di supporto nell'attuazione del Piano o straordinarie esigenze di risorse umane oltre quelle già previste, nelle more del completamento della loro acquisizione». Si ricorda che le Spese Generali, se non chiaramente riferibili ad una precisa linea di intervento prevista dal piano, non sono incluse tra le spese rendicontabili sul PNRR.

5. CONDIZIONALITÀ DI MISURA PNRR

5.1 Avvio attività

Dal punto di vista del target, le attività finanziate con fondi PNRR devono essere state avviate a partire dal 1° febbraio 2020 e non possono comprendere le Spese generali né quelle connesse alle assunzioni di personale. Tale distinzione *ex-ante* risulta necessaria ai fini del corretto monitoraggio e della corretta rendicontazione delle attività che concorrono al target M5C1-7.

5.2 DNSH (*do no significant harm*)

Ai fini della sussistenza dell'obbligo del rispetto del principio DNSH (*do no significant harm*), questo dovrà essere garantito per i “progetti in essere” finanziati sia dal PNRR, sia da risorse del bilancio nazionale – con una valutazione *ex post* delle singole attività, per poterle rendicontare ai fini del raggiungimento del target M5C1-7 – sia per i “nuovi progetti” a valere sulle risorse da ripartire con DDG 2023. Ai sensi della circolare MEF-RGS n. 33/2022, per l'Investimento 1.1 “Potenziamento dei Centri per l'impiego”, il principio in oggetto deve essere rispettato per le seguenti attività, secondo il regime 2 (requisiti minimi per il rispetto del DNSH):

- costruzione nuovi edifici;
- ristrutturazione edifici;
- servizi informatici di hosting e cloud,
- data center.

6. ELENCO ALLEGATI

Allegato B: Elenco spese sostenute

Allegato C: Elenco spese personale

Allegato D: Modello rendicontazione attività con istruzioni per la compilazione

Allegato E: Tabella delle attività programmate

Appendice 1 Cisterna Mughetti_rev01