

Spett.le **REGIONE CAMPANIA**

Direzione Generale per l'istruzione, la Formazione,
il Lavoro e le Politiche giovanili
c.a. Dott.ssa Maria Antonietta D'Urso

dg.501100@pec.regione.campania.it

Prot. nr.: 2000/2020

Napoli, 15 settembre 2020

Oggetto: Servizi di Assistenza Tecnica e Amministrativa di supporto alla realizzazione del Piano Regionale di Rafforzamento dei Centri per l'Impiego – CUP B29B19000070002. Trasmissione Piano Operativo ex art. 6 della Convenzione Rep. CV/2020/0000272 del 27/08/2020.

Con riferimento all'oggetto ed ai sensi dell'art. 6 della Convenzione del 27/08/2020 Rep. n. CV/2020/0000272, si trasmette il Piano Operativo, corredato di comunicazione conto dedicato e copia della fattura da emettere a titolo di prima anticipazione, la cui trasmissione elettronica tramite lo SDI avverrà ai sensi dell'art. 12 ter D.L. n. 34/2019.

Restiamo a disposizione per ogni eventuale chiarimento in merito e cogliamo l'occasione per inviare i nostri migliori saluti.

Il Responsabile amministrativo

Dr. Emilio D'Anselmo

*Fondazione IFEL Campania
"Istituto per la Finanza e l'Economia
Locale della Campania"*

Da "ifelcampania@pec.it" <ifelcampania@pec.it>

A "dg.501100@pec.regione.campania.it" <dg.501100@pec.regione.campania.it>

Data martedì 15 settembre 2020 - 17:07

Trasmissione nota prot.: 2000/2020 - Piano Operativo Servizi di Assistenza Tecnica e Amministrativa di supporto alla realizzazione del Piano Regionale di Rafforzamento dei Centri per l'Impiego - CUP B29B19000070002

Si trasmette, in allegato, quanto in oggetto.

Cordiali saluti.

FONDAZIONE IFEL CAMPANIA

Istituto per la Finanza e per l'Economia Locale della Campania

081 18901333

info@ifelcampania.it

ifelcampania@pec.it

Il presente messaggio contiene informazioni di natura professionale attinente all'attività lavorativa. Ai fini dello svolgimento dell'attività lavorativa le eventuali risposte potranno essere conosciute da altri soggetti nell'ambito dell'organizzazione del mittente. Questo messaggio di posta elettronica e il suo contenuto sono riservati e confidenziali e destinati esclusivamente al soggetto indicato nell'indirizzo. Se avete ricevuto questo messaggio per errore, vi preghiamo di distruggerlo e di informarci immediatamente per telefono al n. 081/18901333 o inviandoci un messaggio all'indirizzo: info@ifelcampania.it

Allegato(i)

2000_15092020_Lettera_Trasmissione_Piano Operativo MCPI CUP B29B19000070002.pdf (217 KB)

PO MCPI - CUP B29B19000070002.pdf (651 KB)

MCPI_Modulo conto dedicato CUP B29B19000070002.pdf (509 KB)

IFELCampania_FT_da emettere_MCPI_Prima Anticipazione CUP B29B19000070002.pdf (320 KB)

Da "posta-certificata@pec.aruba.it" <posta-certificata@pec.aruba.it>

A "ifelcampania@pec.it" <ifelcampania@pec.it>

Data martedì 15 settembre 2020 - 17:07

ACCETTAZIONE: Trasmissione nota prot.: 2000/2020 - Piano Operativo Servizi di Assistenza Tecnica e Amministrativa di supporto alla realizzazione del Piano Regionale di Rafforzamento dei Centri per l'Impiego - CUP B29B19000070002

Ricevuta di accettazione

Il giorno 15/09/2020 alle ore 17:07:05 (+0200) il messaggio
"Trasmissione nota prot.: 2000/2020 - Piano Operativo Servizi di Assistenza Tecnica e Amministrativa di supporto alla realizzazione del Piano Regionale di Rafforzamento dei Centri per l'Impiego - CUP B29B19000070002"
proveniente da "ifelcampania@pec.it"
ed indirizzato a:
dg.501100@pec.regione.campania.it ("posta certificata")

Il messaggio è stato accettato dal sistema ed inoltrato.

Identificativo messaggio: opec292.20200915170705.03571.657.1.65@pec.aruba.it

Allegato(i)

daticert.xml (1 KB)

smime.p7s (7 KB)

Da "posta-certificata@pec.actalis.it" <posta-certificata@pec.actalis.it>

A "ifelcampania@pec.it" <ifelcampania@pec.it>

Data martedì 15 settembre 2020 - 17:07

CONSEGNA: Trasmissione nota prot.: 2000/2020 - Piano Operativo Servizi di Assistenza Tecnica e Amministrativa di supporto alla realizzazione del Piano Regionale di Rafforzamento dei Centri per l'Impiego - CUP B29B19000070002

Ricevuta di avvenuta consegna

Il giorno 15/09/2020 alle ore 17:07:09 (+0200) il messaggio
"Trasmissione nota prot.: 2000/2020 - Piano Operativo Servizi di Assistenza Tecnica e Amministrativa di supporto alla realizzazione del Piano Regionale di Rafforzamento dei Centri per l'Impiego - CUP B29B19000070002"
proveniente da "ifelcampania@pec.it"
ed indirizzato a "dg.501100@pec.regione.campania.it"
è stato consegnato nella casella di destinazione.
Identificativo messaggio: opec292.20200915170705.03571.657.1.65@pec.aruba.it

Allegato(i)

dati-cert.xml (1 KB)

post-cert.eml (2335 KB)

smime.p7s (7 KB)



**Servizi di Assistenza Tecnica e Amministrativa di supporto alla
realizzazione del Piano Regionale di Rafforzamento dei Centri per
l'Impiego**

Attuazione della Delibera di Giunta Regionale n. 697 del 30 dicembre 2019

CUP B29B19000070002

PIANO OPERATIVO

Sommario

Scopo e struttura del documento	2
Contesto di riferimento	4
Articolazione delle attività	6
Linea di attività 1 – Organizzazione dei CPI	6
Azione 1.1 – Potenziamento ed efficientamento dell’offerta di servizi sul territorio	6
Azione 1.2 – Potenziamento del capitale umano dei CPI.....	11
Azione 1.3 – Valutazione dei risultati.....	12
Linea di attività 2 – Governance	15
Azione 2.1– Definizione di un modello di governance.....	15
Azione 2.2 – Coinvolgimento degli attori del territorio.	18
Coordinamento.....	19
Selezione e costituzione del gruppo di lavoro	19
Struttura organizzativa	23
Tempistica.....	25
ELENCO REVISIONI	26

CUP	B29B19000070002	DISTRIBUZIONE	STATO
REVISIONE	1.0	Interna	Emesso
FILE	PO MCPi - CUP B29B19000070002		

Scopo e struttura del documento

Il Piano Operativo (Piano), predisposto dalla Fondazione IFEL Campania (Fondazione), costituisce il documento nel quale sono pianificate le attività costituenti l'offerta tecnica approvata dalla Regione Campania.

Scopo del Piano è definire la programmazione pratica ed operativa degli interventi e delle attività per il rafforzamento, ai sensi della normativa ai sensi della normativa comunitaria, nazionale e regionale di riferimento, dei Centri dell'impiego della Regione Campania.

A tal fine con DGR n. 697 del 31 dicembre 2019 la Giunta Regionale, ha approvato un apposito Piano Regionale di Rafforzamento dei Centri per l'impiego, nell'ambito del quale è prevista la realizzazione di del Masterplan oggetto della presente piano.

Lo scopo della Regione Campania è quello di migliorare il mercato del lavoro locale, rafforzando il sistema territoriale dei servizi per il lavoro attivando ogni possibile leva di sviluppo, anche attraverso un miglioramento dei sistemi informativi.

Ciò premesso, il presente Piano costituisce la progettazione esecutiva di interventi che a livello operativo si inseriscono all'interno dell'obiettivo generale di definire un percorso nell'ambito di tre aree, tra loro integrate:

- La prima area attiene alla ridefinizione e potenziamento dei sistemi informativi. In quest'ambito appare necessario adeguarlo alle novità derivanti dalla riforma in materia di lavoro (fascicolo elettronico del lavoratore, integrazione sistemi regionali di supporto alla gestione dei percorsi di politica attiva, albi enti accreditati, sistemi di monitoraggio, ecc.). Il processo evolutivo si muove sulle due direttrici tipiche dello sviluppo dei sistemi informativi lavoro: da un lato il consolidamento e lo sviluppo di sempre più estese funzionalità, dall'altro l'ottimizzazione dei livelli di servizio in stretta correlazione con le esigenze dell'utenza;
- La seconda area attiene alla ridefinizione e potenziamento dei sistemi informativi. In quest'ambito appare necessario adeguarlo alle novità derivanti dalla riforma in materia di lavoro (fascicolo elettronico del lavoratore, integrazione sistemi regionali di supporto alla gestione dei percorsi di politica attiva, albi enti accreditati, sistemi di monitoraggio, ecc.). Il processo evolutivo si muove sulle due direttrici tipiche dello sviluppo dei sistemi informativi lavoro: da un lato il consolidamento e lo sviluppo di sempre più estese funzionalità, dall'altro l'ottimizzazione dei livelli di servizio in stretta correlazione con le esigenze dell'utenza.
- Altra area è attinente al rafforzamento delle competenze degli operatori dei Centri per l'Impiego, approntando un piano di rafforzamento delle competenze degli operatori, che faccia leva sulla rimotivazione e sulla "centralità" del soggetto pubblico quale pivot dell'organizzazione territoriale dei servizi erogabili al cittadino;
- la terza area riguarda il rafforzamento dei servizi intensivi di ricerca attiva di lavoro e assistenza all'autoimpiego. In particolare, appare necessario rafforzare complessivamente i servizi, soprattutto quelli attivabili nell'area della gestione dell'incrocio domanda offerta di lavoro. Il raccordo con il mercato del lavoro, svolto attraverso continui contatti tra datori di lavoro e operatori pubblici è necessario per completare adeguatamente l'inserimento professionale del soggetto preso in carico. Analoga necessità si ravvisa nei confronti dell'area relativa all'autoimpiego e al tutoraggio/coaching per le fasi successive all'avvio di impresa (art. 18 del D. lgs n° 150/2015).

CUP	B29B19000070002	DISTRIBUZIONE	STATO
REVISIONE	1.0	Interna	Emesso
FILE	PO MCPI - CUP B29B19000070002		

Il terzo aspetto rappresenta la principale motivazione del presente Piano da perseguire potenziando in particolare i Centri dell'impiego e non solo dal punto di vista delle infrastrutture.

Il Piano Operativo è articolato in modo da consentire la condivisione di obiettivi e metodi di organizzazione del lavoro tra il Committente e IFEL Campania e rappresenta uno strumento di programmazione delle attività.

I Servizi offerti prevedono un approccio sinergico di confronto continuo con gli uffici regionali e si connotano quale supporto in grado di fornire competenze specialistiche per la realizzazione delle attività di formazione descritte.

L'impianto organizzativo si caratterizza per la capacità di adattarsi velocemente alle sollecitazioni provenienti dal contesto istituzionale senza sovrapporsi alla struttura regionale con un approccio di condivisione e collaborazione.

Le attività prevedono un'articolazione lineare, a tratti parallele tra loro, con specifiche azioni sequenziali, a partire dalla preparazione dell'intervento formativo, alla fase di formazione vera e propria e di monitoraggio e verifica dell'apprendimento delle competenze, a quella di diffusione dei risultati e reportistica.

Il Piano Operativo è articolato in modo da rappresentare:

- il contesto di riferimento;
- l'articolazione delle attività;
- il modello organizzativo che si intende adottare e le soluzioni operative che si propone di mettere in atto;
- il cronoprogramma delle attività.

CUP	B29B19000070002	DISTRIBUZIONE	STATO
REVISIONE	1.0	Interna	Emesso
FILE	PO MCPI - CUP B29B19000070002		

Contesto di riferimento

La legge 10 dicembre 2014, n. 183, recante "Deleghe al Governo in materia di riforma degli ammortizzatori sociali, dei servizi per il lavoro e delle politiche attive, nonché in materia di riordino della disciplina dei rapporti di lavoro e dell'attività ispettiva e di tutela e conciliazione delle esigenze di cura, vita e di lavoro" ed in particolare l'art. 1 delegano il Governo ad adottare uno o più decreti legislativi finalizzati al riordino della normativa in materia di servizi per il lavoro e di politiche attive, al fine di assicurare, in caso di disoccupazione involontaria, tutele uniformi e legate alla storia contributiva dei lavoratori, di razionalizzare la normativa in materia di integrazione salariale e di favorire il coinvolgimento attivo di quanti siano espulsi dal mercato del lavoro ovvero siano beneficiari di ammortizzatori sociali, semplificando le procedure amministrative e riducendo gli oneri non salariali del lavoro.

In ogni caso, la medesima legge all'articolo 1, comma 4, lettera u), dispone che rimangano in capo alle Regioni e alle Province autonome le competenze in materia di programmazione di politiche attive del lavoro.

Il decreto-legge 19 giugno 2015, n. 78, convertito con modifiche dalla legge 6 agosto 2015 n. 125, recante "Disposizioni urgenti in materia di enti territoriali. Disposizioni per garantire la continuità dei dispositivi di sicurezza e di controllo del territorio. Razionalizzazione delle spese del Servizio sanitario nazionale nonché norme in materia di rifiuti e di emissioni industriali", c.d. Decreto Enti Locali dispone che, allo scopo di garantire livelli essenziali di prestazioni in materia di servizi e politiche attive del lavoro, il Ministero del lavoro e delle politiche sociali, le regioni e le province autonome definiscano con accordo in Conferenza unificata un piano di rafforzamento dei servizi per l'impiego ai fini dell'erogazione delle politiche attive, mediante l'utilizzo coordinato di fondi nazionali e regionali, nonché dei programmi operativi cofinanziati dal Fondo Sociale Europeo e di quelli cofinanziati con fondi nazionali negli ambiti di intervento del FSE, nel rispetto dei regolamenti dell'Unione Europea in materia di fondi strutturali.

L'attuale regolamentazione del mercato del lavoro è ispirata, dunque, al modello organizzativo e gestionale della cooperazione e della competizione tra strutture pubbliche, organismi convenzionati e agenzie di collocamento. Pieno riconoscimento viene dato al principio della natura pubblico-privata dell'attività di mediazione. Il D.Lgs 150/2015 provvede, altresì, all'esatta individuazione delle funzioni dello Stato e delle Regioni, istituendo per il necessario raccordo, l'Agenzia nazionale per le politiche attive del lavoro (ANPAL)¹ con compiti di determinazione, coordinamento controllo e gestione. Tra l'altro l'ANPAL, sulla base di appositi programmi di riallineamento, viene legittimata ad effettuare interventi di supporto, fino alla gestione diretta dei servizi per il lavoro e delle politiche attive, nelle aree per le quali non siano rispettati i livelli essenziali delle prestazioni previsti (LEP). L'ANPAL assume, inoltre, compiti di coordinamento in materia di servizi e misure di politica attiva al lavoro.

In ogni Regione i servizi pubblici per l'impiego sono tenuti ad effettuare gli interventi di politica attiva del lavoro definiti a livello nazionale nell'ambito dei LEP e per ciascuna Regione dalle convenzioni concluse con l'ANPAL. Vi rientrano gli interventi mirati all'orientamento, alla formazione, alla ricollocazione rivolti a soggetti inoccupati e disoccupati, con particolare riguardo ai percettori di ammortizzatori sociali e ai lavoratori svantaggiati.

Con la DGR n.722 del 16/12/2015 la Giunta Regionale della Campania si è determinata a voler portare a compimento le disposizioni di cui al decreto legge 78/2015, come modificato dalla legge 125/2015 e pertanto ha evidenziato il valore strategico dei servizi per l'impiego ai fini dell'erogazione delle politiche attive in un più ampio quadro di sostegno al mercato del lavoro campano e la ineludibile necessità di predisporre idonee politiche di welfare in favore dei cittadini della Regione Campania e,

¹ D. Lgs. 150/2015, art. 4

CUP	B29B19000070002	DISTRIBUZIONE	STATO
REVISIONE	1.0	Interna	Emesso
FILE	PO MCPI - CUP B29B19000070002		

pertanto, ha ritenuto adeguato dotarsi di presidi in grado di erogare politiche attive per il lavoro coniugate con servizi di welfare. Inoltre, ha definito, quale obiettivo della Regione Campania, quello di creare una rete territoriale di servizi alla persona che, intercettate le esigenze primarie del cittadino, appronti un'offerta articolata e modulare di politiche di sostegno alla persona, di integrazione socioculturale, di politiche attive per il lavoro.

Tra le competenze spettanti alla Regione Campania in materia di programmazione di politiche attive del lavoro, che svolgerà in forma integrata nei confronti di giovani, inoccupati, disoccupati, lavoratori beneficiari di strumenti di sostegno al reddito in costanza di rapporto di lavoro e lavoratori a rischio di disoccupazione, rientrano le attività previste dall'articolo 18 del decreto legislativo n. 150/2015, ovvero:

- a) orientamento di base, analisi delle competenze in relazione alla situazione del mercato del lavoro locale e profilazione;
- b) ausilio alla ricerca di una occupazione, anche mediante sessioni di gruppo, entro tre mesi dalla registrazione;
- c) orientamento specialistico e individualizzato, mediante bilancio delle competenze ed 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 europea;
- d) orientamento individualizzato all'autoimpiego e tutoraggio per le fasi successive all'avvio dell'impresa;
- e) avviamento ad attività di formazione ai fini della qualificazione e riqualificazione professionale, dell'autoimpiego e dell'immediato inserimento lavorativo;
- f) accompagnamento al lavoro, anche attraverso l'utilizzo dell'assegno individuale di ricollocazione;
- g) promozione di esperienze lavorative ai fini di un incremento delle competenze, anche mediante lo strumento del tirocinio;
- h) gestione, anche in forma indiretta, di incentivi all'attività di lavoro autonomo;
- i) gestione di incentivi alla mobilità territoriale;
- j) gestione di strumenti finalizzati alla conciliazione dei tempi di lavoro con gli obblighi di cura nei confronti di minori o di soggetti non autosufficienti;
- k) promozione di prestazioni di lavoro socialmente utile, ai sensi dell'articolo 26 del presente decreto.

In relazione al mutato quadro normativo non solo nazionale ma anche regionale, con Delibera della Giunta Regionale n. 145 del 13/03/2018, la Regione Campania ha approvato il Piano di rafforzamento dei Servizi per il lavoro attraverso l'attribuzione di funzioni coerenti con il citato dettato normativo nazionale e regionale, oltre che con il territorio ed i fabbisogni dei cittadini e delle imprese che vivono ed operano in esso.

Gli assi portanti del rafforzamento dei servizi pubblici per il lavoro, consentono un potenziamento dei sistemi informativi in stretto raccordo con l'Osservatorio regionale del mercato del lavoro, nonché dei processi di erogazione di servizi e misure di politica attiva del lavoro.

Con DGR n. 544 del 5 novembre 2019, la Regione Campania ha deliberato la Presa d'atto del Documento programmatico Regione Campania – ANPAL Servizi. In conformità con quanto previsto dal "Piano straordinario di potenziamento dei centri per l'impegno e delle politiche attive del Lavoro," in data 9 dicembre 2019 la Direzione Generale per l'istruzione, la formazione, il lavoro e le politiche Giovanili (di seguito Direzione Generale) della Regione Campania ha sottoscritto con ANPAL Servizi S.p.a. un accordo istituzionale avente ad oggetto la progettazione e la gestione di misure di accompagnamento al lavoro per la realizzazione dei processi di politiche attive del lavoro con specifici

CUP	B29B19000070002	DISTRIBUZIONE	STATO
REVISIONE	1.0	Interna	Emesso
FILE	PO MCPI - CUP B29B19000070002		

progetti di pubblico interesse, rivolti alle platee dei disoccupati di lunga durata e ai lavoratori svantaggiati, ricompresi in elenchi censiti dai competenti uffici regionali.
Infine, con DGR n. 697 del 31 dicembre 2019 la Giunta Regionale, ha approvato il Piano Regionale di Rafforzamento dei Centri per l'impiego.

Articolazione delle attività

L'articolazione che segue costituisce il quadro generale delle attività necessarie alla definizione ed implementazione del Master Plan per l'attuazione del piano di rafforzamento dei CPI e conseguente nuovo modello di governance dei servizi per l'impiego.

Tenuto anche conto delle indicazioni tecniche e finanziarie della DGR 697/2019, le attività risultano organizzate nelle 2 seguenti linee:

- Linea di attività 1 – Organizzazione dei CPI;
- Linea di attività 2 – Governance.

Linee di attività	LINEA 1 ORGANIZZAZIONE DEI CPI	LINEA 2 GOVERNANCE
Azioni	Azione 1.1 Potenziamento ed efficientamento dell'offerta di servizi sul territorio	Azione 2.1 Definizione di un modello di governance
	Azione 1.2 Potenziamento del capitale umano dei CPI	Azione 2.2 Coinvolgimento degli attori del territorio
	Azione 1.3 Valutazione dei risultati	
	Attività di coordinamento generale delle attività di Assistenza Tecnica e interfaccia istituzionale e strategica con DG 11 - Istruzione, Formazione, Lavoro e Politiche Giovanili	

Linea di attività 1 – Organizzazione dei CPI

Obiettivo della linea 1 è la realizzazione di tutte le attività necessarie a determinare il passaggio dalla progettazione preliminare a quella esecutiva di dettaglio per la realizzazione del Piano di Rafforzamento, ciò allo scopo di addivenire ad una nuova organizzazione dei CPI. L'intervento riguarderà sia la riorganizzazione dei servizi che il potenziamento delle strutture e delle infrastrutture. In linea con le previsioni della DGR 697/2019, nell'ambito della linea 1, si procederà alla progettazione esecutiva del Masterplan per l'attuazione del Piano di Rafforzamento e del suo monitoraggio. A tale scopo, la linea 1 si articola nelle seguenti 3 azioni:

- Azione 1.1 – Potenziamento ed efficientamento dell'offerta di servizi sul territorio;
- Azione 1.2 – Potenziamento del capitale umano dei CPI;
- Azione 1.3 – Valutazione dei risultati.

Azione 1.1 – Potenziamento ed efficientamento dell'offerta di servizi sul territorio

La realizzazione del complesso degli interventi previsti dal Masterplan rende necessario, in primo luogo, **la definizione dei fabbisogni e la progettazione di dettaglio**, ciò allo scopo di consolidare il quadro delle risorse finanziarie effettivamente disponibili e l'individuazione degli ulteriori fabbisogni dell'amministrazione. La definizione dei fabbisogni verrà elaborata in una logica di make or buy, per

CUP	B29B19000070002	DISTRIBUZIONE	STATO
REVISIONE	1.0	Interna	Emesso
FILE	PO MCPI - CUP B29B19000070002		

poi procedere all'attivazione delle procedure del caso (evidenza pubblica, convenzioni, contratti e accordi quadro, CONSIP, affidamenti in house, o di altre centrali acquisti che permettono una più veloce concretizzazione dell'iter di approvvigionamento).

In quest'ultimo caso sarà possibile identificare procedure più adatte a rispondere alle necessità espresse dal Masterplan, affinché l'Amministrazione possa declinare i propri desiderata (enucleati in un Piano dei Fabbisogni) attraverso rapporti convenzionali con altre istituzioni coinvolte nel processo o tramite procedure ad evidenza pubblica, anche attraverso la stessa IFEL Campania, sfruttandone il ruolo di coordinamento dell'intero Masterplan, per reperire le risorse necessarie direttamente sul mercato.

Una volta consolidato il quadro dei fabbisogni finanziari e delle ulteriori risorse da acquisire ai fini dell'implementazione della definizione ed implementazione del nuovo modello di governance dei CPI, si affronterà la tematica relativa **alla scelta del soggetto unico** a partire dal quale sviluppare il Masterplan. Allo stato, il modello che si intende realizzare vede la concentrazione all'interno della Direzione Generale 11 di un insieme di funzioni strategiche per il governo e la gestione efficace dei Servizi per l'Impiego; in prospettiva, tale modello può assumere diversi assetti in funzione della natura del soggetto unico individuato quale gestore unico delle stesse.

Ciò che emerge dal rinnovato quadro normativo è, in primo luogo, la necessità di operare con un elevato livello di integrazione, strutturando modelli e strumenti di governance multilivello delle politiche attive del lavoro.

Questo comporta la necessità di definire tra soggetti diversi, che sono coinvolti a vario titolo nel sistema dei Servizi per l'Impiego a livello nazionale, relazioni stabili nelle quali l'Amministrazione regionale si ponga quale perno con un ruolo di progettista delle politiche di programmazione (*policy design*) ma al contempo anche di attuatore (*service provider*), definendo livelli di integrazioni sia Regione-Stato, sia Regione-CPI.

Il piano di rafforzamento dei Centri per l'impiego si pone come obiettivo la ridefinizione dell'assetto di governance dei CPI, partendo dalla necessità di ridefinire le funzioni strategiche e realizzare un sistema di erogazione dei servizi flessibile e capace di adattarsi rapidamente alle mutevoli condizioni del mercato del lavoro nonché alla multidimensionalità degli interventi di politiche attive del lavoro. In tal senso si ritiene utile prevedere un sistema per la gestione coordinata della rete regionale dei CPI, ad oggi articolata in diverse UOD con una competenza territoriale, anche al fine di definire ed implementare un nuovo modello di erogazione dei servizi che ripensi le logiche di distribuzione dei CPI sul territorio, ripensi il portafoglio dei servizi, qualifichi le competenze degli operatori.

Il superamento della logica puramente territoriale e demografica, verso un assetto maggiormente orientato ai fabbisogni dei potenziali bacini di utenza e dunque anche alla specializzazione dei servizi offerti, che integri i LEP, richiede anche e in primo luogo una ridefinizione dell'assetto organizzativo della Regione. In tal senso, sulla scorta di esperienze nazionali ed europee di riorganizzazione del Sistema dei Servizi per l'Impiego, come ad esempio il modello tedesco, l'Agenzia per il Lavoro della Regione Toscana o il modello lombardo, si ritiene necessario che il nuovo modello di governance si sviluppi sull'individuazione di un soggetto unico che, all'interno della struttura regionale, sia in grado di definire, implementare e gestire i processi e le attività per l'attuazione delle strategie e degli obiettivi definiti dalla Regione.

Nel complesso quadro di riferimento tracciato, si deve tener presente che il soggetto unico dovrà procedere anche a rivedere, in un'ottica di razionalizzazione e armonizzazione, la Legge Regionale 14/2009, tenendo conto del mutato scenario normativo e del conseguente riassetto organizzativo, avendo in considerazione anche gli interventi orientati a ridefinire l'auspicata nuova distribuzione territoriale dei centri per l'impiego.

CUP	B29B19000070002	DISTRIBUZIONE	STATO
REVISIONE	1.0	Interna	Emesso
FILE	PO MCPI - CUP B29B19000070002		

Per una corretta implementazione del Masterplan l'amministrazione dovrà, in primo luogo, procedere a definire caratteristiche e natura di tale soggetto, che possa assumere funzioni direttive e strategiche. In tale prospettiva, sarà opportuno individuare la migliore soluzione organizzativa, tenendo in considerazione diversi scenari di sviluppo.

Un primo scenario è definito dalla possibilità, prevista nella DGR 697/2019, di costituire un ufficio speciale, deputato allo svolgimento dei particolari compiti e al raggiungimento dei risultati determinati dal rinnovato quadro normativo. L'ufficio speciale sarebbe costituito dalla giunta regionale secondo le previsioni del regolamento 12/2011.

Ulteriore scenario è individuabile nella costituzione di una nuova Funzione di staff della Direzione Generale che si sostituisca alle attuali UOD "Servizio Territoriale Provinciale" nelle funzioni di gestione dei CPI e assuma anche parte delle attività attualmente gestite dalle Funzioni di staff, con particolare riguardo alla Funzione di supporto tecnico-operativo. In tal senso, dunque, occorrerebbe anche ridefinire le funzioni attribuite alle UOD territoriali in materia di Centri per impiego, accentrandone la direzione al soggetto unico.

Un ulteriore possibile scenario riorganizzativo potrebbe essere riconducibile all'individuazione di un soggetto terzo, esterno all'organizzazione regionale (ad esempio un'Agenzia Regionale per il Lavoro). Contestualmente si avvierà il coinvolgimento di un partenariato attraverso attività di **Comunicazione ed incontri con gli stakeholder**. Per il successo del nuovo modello di governance ed erogazione dei servizi per l'impiego, risulta dirimente prevedere l'avvio di incontri mirati con i diversi stakeholder che operano e/o orbitano nel mondo delle politiche del lavoro, sia a livello regionale che nazionale.

Tali incontri si articoleranno in:

- iniziative di comunicazione istituzionale per rendere pubblico il nuovo modello di governance adottato dalla Regione Campania. La comunicazione sarà rivolta sia a soggetti istituzionali sia a cittadini ed imprese, al fine di avviare un processo di dialogo, collaborazione e partecipazione;
- incontri specifici con singoli soggetti portatori di interesse, in via prioritaria rientranti nel perimetro di governance della Regione, da coinvolgere quali co-designer nel processo di riprogettazione dei servizi, per rilevare specifici fabbisogni e avviare la realizzazione di un modello strutturato e stabile di cooperazione;
- Tavoli di Lavoro che riuniranno, anche sulla base delle indicazioni provenienti dall'Amministrazione regionale, diversi soggetti in un'ottica di co-design sia delle attività previste dal Masterplan che dei processi e delle procedure che verranno ridisegnate.

Nello specifico, saranno organizzati momenti di incontro con:

- categorie di utenti (Imprese e Terzo settore, Cittadini, Parti Sociali);
- soggetti erogatori di servizi (Centri per l'Impiego e Soggetti Accreditati);
- stakeholder interni al perimetro regionale (DG ed enti in house);
- stakeholder esterni al perimetro regionale (Università, Enti di formazione, Comuni, etc.);
- associazioni di categoria, fondi interprofessionali e Camere di Commercio;
- imprese, individuate in funzione dei distretti produttivi e delle filiere del territorio;

Gli incontri con gli utenti e i soggetti erogatori avranno un impatto soprattutto sulle aree del Masterplan connesse alla definizione del modello organizzativo, e ai relativi processi e procedure, alla gestione dei CPI e all'elaborazione della Carta dei Servizi.

Le attività condotte con gli stakeholder interni al perimetro regionale rientrano nell'ambito dell'attività di Change Management, finalizzata al coinvolgimento e al raggiungimento del massimo

CUP	B29B19000070002	DISTRIBUZIONE	STATO
REVISIONE	1.0	Interna	Emesso
FILE	PO MCPI - CUP B29B19000070002		

grado di commitment da parte di quei soggetti direttamente coinvolti nell'implementazione del nuovo modello di governance e nei cambiamenti che ne seguiranno.

Gli incontri con gli stakeholder esterni al perimetro regionale contribuiranno al raggiungimento dell'obiettivo di lungo periodo di creare una "filiera unica" di politiche attive del lavoro, che vada dalla presa in carico al collocamento finale dell'utente.

La realizzazione degli incontri e dei tavoli potrà essere accompagnata da un supporto tecnico che affiancherà l'Amministrazione nell'individuazione dei singoli soggetti da coinvolgere, nella definizione degli obiettivi e nella pianificazione ed organizzazione degli stessi (agenda degli incontri). Inoltre, si provvederà alla predisposizione sia del materiale informativo sia degli strumenti per la rilevazione delle informazioni. Al termine di ogni attività il supporto organizzativo dovrà predisporre report di sintesi, utili all'analisi delle informazioni raccolte da prendere in considerazione in fase di realizzazione degli interventi di breve periodo del Masterplan.

La **definizione del nuovo modello di erogazione dei servizi nell'ambito della rete dei CPI**, unitamente al percorso che porterà all'individuazione del soggetto unico, rappresenta certamente l'attività più pregnante della presente azione.

L'implementazione delle funzioni connesse con la gestione dei Centri per l'Impiego prevede, in primo luogo, l'esecuzione di un'attività di *assessment* dei servizi attualmente offerti, al fine di definire informazioni e *insight* utili alla riprogettazione del modello di erogazione dei servizi in termini di distribuzione dei CPI sul territorio, fabbisogni formativi degli operatori, offerta dei servizi, progettazione UX/UI dei servizi on-line, dotazione infrastrutturale e tecnologica, definizione di una *visual identity*.

Tale attività sarà condotta secondo i principi del *Design Thinking* e del *Service Design*, una metodologia che, con un approccio "user-centered", pone l'utente al centro dei processi di analisi e design dei prodotti/servizi allo scopo di costruire modelli di servizio il cui valore sia chiaramente percepito dall'utenza a cui sono destinati e di progettare "interfacce" fisiche e digitali che facilitino l'adozione del servizio stesso e la sua semplicità d'uso.

La valutazione del modello di erogazione dei servizi sarà realizzata attraverso una *User Research*, articolata nelle seguenti attività:

- workshop con esperti al fine di individuare le principali categorie di utenti, i servizi prioritari e le capacità di erogazione dei servizi da parte della rete dei CPI e degli sportelli Spazio Lavoro. Tale attività sarà funzionale al fine di caratterizzare un archetipo, sulla base di un set di caratteristiche, che sia rappresentativo del gruppo di utenti che utilizzeranno i diversi servizi (*Personas*). Tale elemento sarà poi utile per testare efficacemente i nuovi servizi e i nuovi processi, verificarne la capacità di soddisfare i bisogni e agire sulla ri-progettazione del servizio/processo;
- osservazioni sul campo per l'identificazione di *insight* sulla logistica, l'accessibilità e l'organizzazione dello spazio, nonché sulle modalità di erogazione dei servizi;
- interviste con gli operatori dei CPI e degli sportelli Spazio Lavoro per la definizione di fabbisogni ed esigenze degli stessi in fase di erogazione dei servizi e gestione dei Centri.
- in *depth interview* con gli utenti per la definizione della loro esperienza nell'utilizzo dei servizi e il disegno di una *User Journey* attraverso la quale l'esperienza dell'utente possa essere ricostruita dal momento in cui viene a conoscenza del Centro fino alla conclusione del suo viaggio con il collocamento finale o la soddisfazione del fabbisogno espresso. Tale strumento è strategico per l'analisi dei *touchpoint* nelle diverse fasi e l'individuazione di opportunità di ridisegno del servizio.

CUP	B29B19000070002	DISTRIBUZIONE	STATO
REVISIONE	1.0	Interna	Emesso
FILE	PO MCPI - CUP B29B19000070002		

Le informazioni desunte dall'attività di *assessment* costituiranno la base per la progettazione del nuovo modello di erogazione dei servizi che dovrà, in primo luogo, procedere ad una razionalizzazione dell'attuale distribuzione territoriale dei CPI, ancora basata su criteri demografici e riconducibile alla precedente organizzazione su base provinciale, a vantaggio di connessioni con altre strutture regionali come quelle operanti nel settore delle politiche della salute e dei servizi sociali. Questo approccio, in particolare, sarà di supporto anche a future evoluzioni finalizzate alla realizzazione di profilature uniche degli utenti, anche in una prospettiva di risoluzione di domande di servizio multidimensionale. In ottica di sistema, tale impostazione rappresenta un vantaggio competitivo, soprattutto in riferimento alle procedure amministrative connesse al reddito di cittadinanza che prevedono l'interazione tra politiche attive del lavoro e interventi sociosanitari.

All'adozione di diverse logiche di distribuzione sul territorio degli sportelli si accompagnerà anche una riorganizzazione della rete dei CPI in funzione di specifiche vocazioni per servizi/utenti. In particolare sarà necessario valutare l'opportunità di ridurre il numero di CPI che offrono servizi standard riconducibili ai LEP a vantaggio della creazione di sportelli di prossimità presso i Comuni, capaci di interpretare, attraverso l'offerta di un set specifico di servizi, le particolarità e specificità del territorio, di sportelli dedicati alle imprese, attraverso la trasformazione dell'esperienza di Spazio Lavoro da iniziativa sperimentale a struttura stabilmente integrata dei CPI, nonché di sportelli con specializzazioni verticali su temi specifici.

Contestualmente alla revisione dell'articolazione dei CPI, sarà necessario procedere alla ridefinizione del portafoglio dei servizi offerti, ai cittadini e alle imprese, sia in termini di tipologia – esplorando ad esempio la possibilità di integrare i servizi riconducibili ai LEP con servizi innovativi erogati anche attraverso l'attivazione di forme di collaborazione con ordini professionali, albi o organizzazioni di categoria – sia in termini di modalità di erogazione.

In particolare, tenuto conto dell'emergenza Covid-19, in linea con quanto condiviso con la DG 11 così come formalizzato con nota dell'11 giugno 2020, l'attività in questione si porrà l'obiettivo di efficientare i servizi, dando priorità alla loro erogazione in modalità *on line* attraverso il website CPI. Nello specifico, si procederà a valutare anche in raccordo con l'implementazione del nuovo SILF, la possibilità di strutturare servizi o di creare automatismi per la gestione delle richieste ricorrenti degli utenti (BOT CPI), al fine di migliorare l'efficienza nella gestione della presa in carico dell'utente, nonché l'immagine dei CPI come soggetti pubblici attivi nella sperimentazione di nuovi servizi. In questo contesto, si potrà procedere anche alla realizzazione di interventi formativi, in raccordo con gli interventi di rafforzamento delle competenze degli operatori dei Servizi Pubblici per il Lavoro della Regione Campania di cui al citato DD n. 610/2020, che interesseranno sia gli operatori inseriti a seguito del completamento delle procedure di selezione avviato, sia gli operatori già attivi nei CPI, con l'obiettivo di riallineare le competenze ai nuovi servizi e alle nuove modalità di erogazione.

Nell'ambito della riprogettazione dei servizi sarà quindi necessario procedere alla definizione di linee guida per:

- la costruzione del website che dovrà essere fruibile da dispositivi mobili, fornire informazioni adeguate e puntuali per le diverse categorie di utenti e progettato secondo le best practices di digital design;
- la dotazione tecnologica: saranno definiti gli indirizzi per dotare i CPI delle necessarie dotazioni tecnologie sia lato operatori (es. postazioni PC operatori) sia utenti (es. totem informativi, videowall, postazioni PC utenti);
- *Visual identity design system*: sarà predisposto un documento di indirizzo per la revisione del layout degli spazi attraverso l'identificazione di un sistema modulare applicabile alle diverse configurazioni dei CPI e un sistema unico di comunicazione interna ed esterna (es. branding/logo,

CUP	B29B19000070002	DISTRIBUZIONE	STATO
REVISIONE	1.0	Interna	Emesso
FILE	PO MCPI - CUP B29B19000070002		

segnaletica, iconografie, template dei materiali di comunicazione dedicati ai singoli target, etc.).
Le guideline potranno essere utilizzate per la successiva produzione di tutti i materiali necessari per l'implementazione del sistema c/o i CPI.

Le attività di riprogettazione e ridefinizione del modello di erogazione dei servizi saranno condivise in workshop di co-design e in sessioni di discussione agli stakeholder, con l'obiettivo di testare i servizi/processi, definirne i limiti e raccogliere i punti di vista di chi sarà beneficiario/utilizzatore del servizio o del processo prototipato.

Per completare il quadro degli elementi e dei soggetti necessari al potenziamento ed efficientamento dei servizi sul territorio procederà ad una revisione delle modalità di **Gestione dei Soggetti Accreditati**.

L'implementazione dell'attività connessa alla gestione dei soggetti accreditati si inquadra nell'obiettivo più ampio di definire una filiera integrata dei servizi per il lavoro, nella quale possa essere valorizzata e potenziata la collaborazione pubblico/privato.

In considerazione di tale obiettivo, l'intervento in oggetto dovrà prevedere, in primo luogo, effettuare, come previsto anche per i CPI, una valutazione dell'attuale modalità di erogazione dei servizi da parte dei soggetti accreditati anche per verificare i bisogni, le criticità e le opportunità di questi stakeholder, mediante interviste a una selezione di operatori (*contextual interview*).

Da tale attività sarà possibile ricavare le informazioni utili per valutare l'opportunità di procedere ad una revisione della distribuzione sul territorio delle Agenzie per il Lavoro, che potenzi i livelli di copertura di servizi nelle aree interne e/o periferiche, nonché dell'attuale sistema di accreditamento, al fine di prevedere meccanismi che garantiscano l'amministrazione regionale il rispetto degli standard qualitativi definiti nell'ambito della Carta dei Servizi.

Come evidenziato successivamente, la Carta dei Servizi stabilisce principi e condizioni per la loro erogazione, e impegna i responsabili delle strutture all'osservanza dei requisiti dichiarati per ciascun servizio, divenendo la base di riferimento per il monitoraggio dell'operato delle varie strutture in termini di performance conseguite.

Sarà quindi valutata l'opportunità di prevedere meccanismi sanzionatori nelle ipotesi di mancato rispetto degli standard previsti dalla Carta dei Servizi.

Inoltre, sarà necessario prevedere l'attivazione di un sistema di monitoraggio dei requisiti di accreditamento, attraverso il quale verificare, periodicamente, il mantenimento di quanto accertato al momento della presentazione e valutazione della domanda da parte del soggetto privato, al fine di mantenere elevato lo standard qualitativo dei servizi erogati nel proprio sistema dei servizi per l'impiego.

In virtù delle attività da realizzare l'azione qui descritta risulterà trasversale alle fasi di Avvio delle attività ed a quella di Implementazione del modello di organizzativo di cui al cronoprogramma del piano approvato dalla Giunta Regionale DGR n. 697/2019.

Azione 1.2 – Potenziamento del capitale umano dei CPI

L'attività di potenziamento del capitale umano si svilupperà in complementarietà con il più ampio piano di rafforzamento delle competenze degli operatori dei Servizi Pubblici per il Lavoro della Regione Campania di cui alla DGR n. 145/2018 la cui realizzazione è stata affidata ad IFEL Campania con decreto n. 610/2020. Nello specifico, la formazione qui trattata riguarderà la salute e la sicurezza sui luoghi di lavoro e la gestione delle emergenze e al primo soccorso.

Nel corso della progettazione esecutiva verrà definito il numero e la tipologia degli operatori da coinvolgere nel percorso formativo.

CUP	B29B19000070002	DISTRIBUZIONE	STATO
REVISIONE	1.0	Interna	Emesso
FILE	PO MCPI - CUP B29B19000070002		

In ogni caso, la formazione sarà realizzata secondo gli standard definiti per il piano di rafforzamento delle competenze degli operatori dei Servizi Pubblici per il Lavoro della Regione Campania di cui al DD n. 610/2020, al quale questa attività andrà nei fatti ad integrarsi.

La formazione sarà dunque realizzata in modalità FAD attraverso l'utilizzo di *Learning object* – LO erogati e gestiti anche attraverso il *Learning Management System* appositamente implementato per il più ampio piano formativo.

Relativamente alla formazione circa i temi della salute e sicurezza sui luoghi di lavoro si prevede la predisposizione di 2 MOOC e 26 webinar, mentre per la gestione delle emergenze e primo soccorso 1 MOOC e 20 webinar.

In analogia a quanto già predisposto per il piano formativo di cui alla DGR 145/2018 l'attività verrà realizzata in partenariato con Fondazione IFEL ANCI. (cfr. Par. 7 – Elementi distintivi del valore aggiunto della proposta).

Azione 1.3 – Valutazione dei risultati

Per favorire il passaggio dal conferimento di funzioni meramente amministrative all'assolvimento di un ruolo attivo di supporto alla ricerca di lavoro, è opportuno superare l'approccio basato unicamente sul rispetto delle procedure a favore di metodologie che abbiano, come driver dell'attività degli uffici, la verifica dell'impatto che essa ha sugli utenti.

Da qui la necessità di dotarsi di adeguati sistemi di **Performance Management** per misurare e valutare la performance delle strutture operanti nel territorio, tenendo presenti i diversi fattori, esterni e interni, che possono condizionarla (risorse umane e finanziarie disponibili, caratteristiche dell'utenza, caratteristiche del mercato del lavoro in cui ogni struttura agisce). L'obiettivo dovrà essere quello di legare, in particolare, l'operato dei soggetti preposti all'erogazione dei Servizi per l'Impiego, CPI e Soggetti Accreditati, al raggiungimento di standard di qualità e omogeneità del servizio nel rispetto delle linee tracciate nell'ambito della Carta dei Servizi.

Una definizione completa e condivisa di performance fa riferimento al contributo che un'entità, attraverso la propria azione, apporta al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi e alla soddisfazione dei bisogni per i quali l'organizzazione è stata costituita.

Dalla definizione appena data emerge con chiarezza la concatenazione logica esistente tra bisogni-obiettivi-azioni-risultati-effetti.

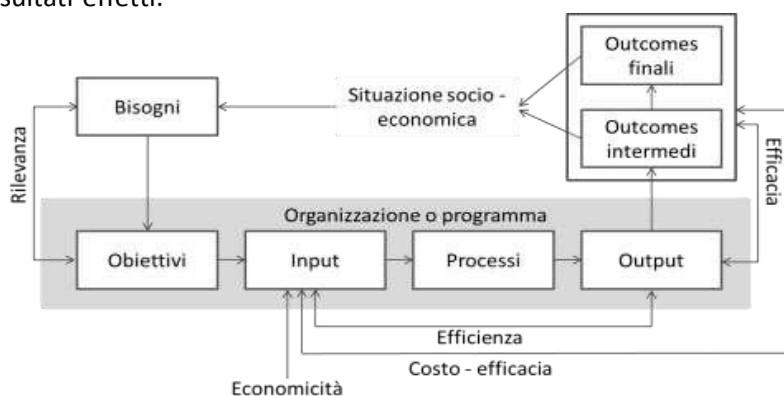


Figura 1 Framework concettuale per l'analisi della performance

Il modello rappresentato in Figura 4 assume come punto di partenza che siano posti in essere programmi per rispondere a bisogni socioeconomici specifici. Tali bisogni si traducono in obiettivi che, attraverso il processo di trasformazione delle risorse (gli input), producono determinati servizi (*output*) che determinano un impatto (*outcome*) sull'utenza. Un sistema di misurazione e valutazione della performance (SMVP) ben progettato dovrebbe, infatti, consentire il miglioramento della qualità

CUP	B29B19000070002	DISTRIBUZIONE	STATO
REVISIONE	1.0	Interna	Emesso
FILE	PO MCPI - CUP B29B19000070002		

dei servizi offerti e la crescita delle competenze professionali degli operatori attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi per i risultati conseguiti.

Ciò costituisce la base di un modello in cui la misurazione e la valutazione delle performance sono concepite in chiave sistemica, attraverso un vero e proprio ciclo integrato (Figura 2).

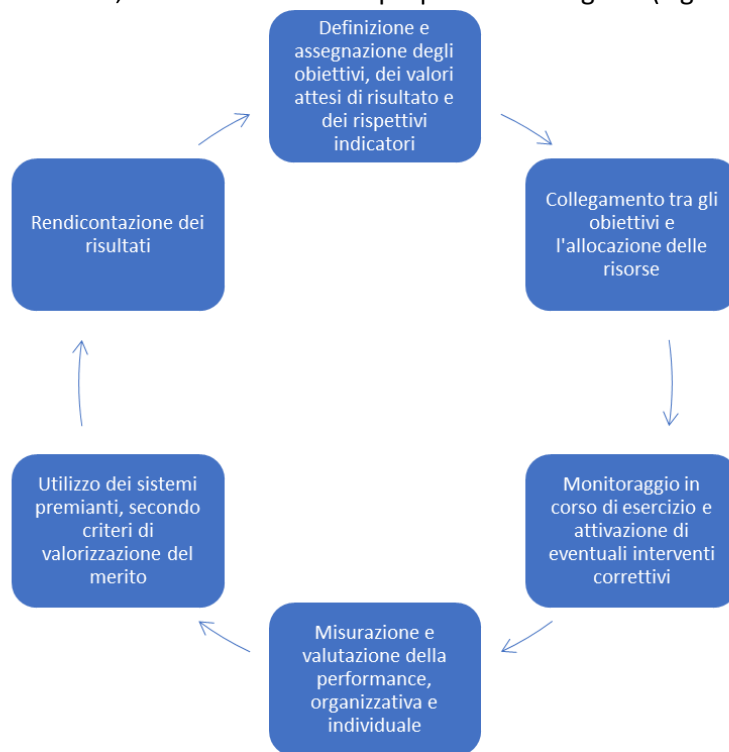


Figura 2 - Il ciclo della performance

Il ciclo di gestione della performance rappresenta il percorso necessario per creare un sistema di miglioramento continuo della qualità dei servizi offerti, attraverso la predisposizione di piani con obiettivi prestabiliti, la misurazione del lavoro e la valutazione dei risultati conseguiti, l'assegnazione di premi incentivanti, la redazione di documenti che evidenzino i risultati ottenuti a consuntivo in rapporto a quelli desiderati.

In primo luogo, sarà quindi necessario procedere alla definizione di tempi e modi di valutazione della performance, definendo un sistema di indicatori di performance, poiché rappresentano lo strumento che rende possibile l'attività di acquisizione di informazioni relativamente al grado di raggiungimento di un obiettivo. A ciascun indicatore sarà associata una grandezza, empiricamente rilevabile e univocamente misurabile, attraverso la quale effettuare una valutazione della performance realizzata. In tale fase, si presterà particolare attenzione all'individuazione di un adeguato numero di indicatori, che siano rilevanti e rappresentativi delle attività svolte dai Servizi per l'Impiego. La creazione di imponenti batterie di indicatori, infatti, se, da un lato, consente di ottenere una maggiore ricchezza informativa, dall'altro, espone a problemi legati all'utilizzabilità: molte misure sono a volte poco utili e, spesso, difficilmente ricavabili se non a seguito di costose (e *time-consuming*) rilevazioni.

Dopo aver definito cosa misurare, tenendo in considerazione quanto già stabilito in sede di definizione della Carta dei Servizi, la definizione delle modalità di esecuzione della valutazione della Performance sarà stabilire metodi e processi per la raccolta dei dati, definendo anche i riferimenti temporali delle performance (piano annuale, triennale, etc.). Al riguardo si evidenzia che la metodologia prenderà in considerazione, tra le principali fonti dei dati con cui alimentare il sistema di misurazione, oltre alla

CUP	B29B19000070002	DISTRIBUZIONE	STATO
REVISIONE	1.0	Interna	Emesso
FILE	PO MCPI - CUP B29B19000070002		

documentazione esistente, anche la creazione di nuovi strumenti e il coinvolgimento degli stakeholder (indagini e rilevazioni di *customer satisfaction*).

Una volta raccolte le informazioni sulla performance, occorrerà definire le modalità di analisi ed elaborazione dei dati. L'introduzione di un SMVP consente, infatti, di ottenere informazioni che possano supportare la struttura responsabile della Valutazione della Performance nel riflettere su quali siano i fattori critici che causano gli scostamenti tra la performance attesa e quella effettiva, al fine di individuare eventuali correttivi in grado di migliorare le performance ritenute più carenti.

In quest'ottica, uno degli elementi chiave del processo di misurazione e valutazione della performance sarà rappresentato dalla capacità di utilizzarne al meglio gli esiti. Con riferimento ai Servizi per l'Impiego, la valutazione della performance acquisisce importanza nella misura in cui i suoi esiti riescono a incidere sulla qualità del servizio stesso, consentendo una riprogettazione in chiave migliorativa dei servizi e/o delle attività tenendo conto delle esigenze e delle aspettative dell'utente e creando, in ultima istanza, valore pubblico. La misurazione della performance aiuta, inoltre, a motivare e incentivare il miglioramento attraverso l'innescò di meccanismi di premialità (progressioni di carriera, integrazioni salariali etc.); viceversa, esse possono essere utilizzate anche per sanzionare livelli di performance considerati inadeguati.

Con riferimento alla **Carta dei Servizi della DG Lavoro o dei CPI** della Regione Campania che dovrà assicurare l'uniformità e l'omogeneità dei Servizi per l'Impiego su tutto il territorio regionale, essa rappresenta una delle direttrici che ispirerà il nuovo modello di governance.

Pertanto, dopo aver definito competenze, responsabilità e processi interni alla Regione, sarà necessario prevedere l'introduzione di una Carta dei Servizi quale strumento che garantisca l'armonizzazione dell'offerta riaffermando, nel concreto, la centralità dell'utente, cittadino ed impresa, lungo tutta la filiera dei servizi per l'impiego e al contempo impegni tutti i soggetti coinvolti all'osservanza dei livelli di servizio in essa fissati.

Per la sua importanza strategica e l'impatto su tutti i soggetti a vario titolo coinvolti nel CPI della Regione, l'elaborazione della Carta di Servizi avverrà sulla base di logiche di co-progettazione e confronto con i principali stakeholder dei processi in essa descritti, che saranno coinvolti attraverso le modalità e gli strumenti previsti nell'ambito del più ampio processo di Change Management.

A tal fine, si procederà alla elaborazione della Carta dei Servizi e vigilando sul rispetto dei principi in essa contenuti da parte di tutti i soggetti coinvolti nel sistema di CPI regionale.

L'attività di definizione della Carta dei Servizi sarà realizzata analizzando l'esperienza maturata da altre strutture organizzate della Regione che già dispongono di tale strumento (ad esempio la DG 12 Politiche sociali, DG 10 Direzione Generale per l'Università, la Ricerca e l'Innovazione) nonché indicazioni provenienti da best practice nazionali, dalle quale desumere principi e linee guida che informeranno il documento della DG Lavoro.

Contribuiranno alla stesura della Carta anche le informazioni ricavate dall'attività svolta nell'ambito della ridefinizione del modello di erogazione dei servizi, con particolare riguardo agli insight che emergeranno dalla realizzazione dell'attività di User Research.

La Carta rappresenterà l'elemento di raffronto rispetto al quale sarà strutturato il modello per il Performance Management e pertanto conterrà i seguenti elementi:

- modello operativo e sistema di procedure;
- livelli di servizio (al di là di quanto previsto dall'attuale normativa) e relativi standard di qualità, obiettivi di sviluppo;
- obiettivi di performance per ciascun servizio;
- standard di erogazione dei servizi;
- modalità di erogazione del servizio (vista esterna lato utente).

CUP	B29B19000070002	DISTRIBUZIONE	STATO
REVISIONE	1.0	Interna	Emesso
FILE	PO MCPI - CUP B29B19000070002		

Contestualmente alla definizione della struttura e dei contenuti della Carta, si dovrà procedere alla elaborazione di modalità e strumenti per il monitoraggio e la vigilanza del rispetto degli standard in essa previsti, anche al fine di valutare gli impatti di eventuali scostamenti dagli obiettivi e dagli standard previsti nonché la necessità di eventuali azioni di ridefinizione del modello di governance.

Andando infatti a verificare i livelli di efficienza ed efficacia rispetto ai valori previsionali, sarà possibile adeguare il modello operativo e procedurale, nonché consolidare ed eventualmente ampliare il perimetro della Carta dei Servizi. In sintesi, gli obiettivi di questa fase verranno raggiunti attraverso:

- mappatura degli adeguamenti potenziali rilevati nel corso della sperimentazione;
- definizione dei driver evolutivi del modello dei processi e del modello di offerta dei servizi;
- analisi e valutazione congiunta con i referenti regionali;
- adeguamento in logica iterativa del modello operativo e del sistema di procedure istituzionali;
- adeguamento in logica iterativa della Carta dei Servizi.

In virtù delle attività da realizzare l'azione qui descritta risulterà trasversale alle fasi di Implementazione del modello di organizzativo e di definizione dei principi per l'erogazione dei servizi di cui al cronoprogramma del piano approvato dalla Giunta Regionale DGR 697/2019.

Linea di attività 2 – Governance

Questa linea di attività ha come obiettivo quello di rendere operativo e funzionante la rete dei CPI della Regione Campania. Sulla base di quanto consolidato nel corso delle attività di cui alla precedente linea di attività n° 1 si procederà alla definizione del modello di governance ed alla sua implementazione in capo alle strutture coinvolte.

La linea 2 è articolata nelle seguenti 2 azioni:

- Azione 2.1 – Definizione di un modello di governance.
- Azione 2.2 – Coinvolgimento degli attori del territorio.

Azione 2.1– Definizione di un modello di governance

L'implementazione del nuovo modello di erogazione dei servizi determina una serie di cambiamenti organizzativi all'interno della Direzione Generale e più in generale all'interno dell'attuale sistema dei SPI.

In considerazione dell'impatto di tali modifiche è necessario che l'implementazione dell'intero progetto, l'intervento di Change Management sia sostenuto da un percorso di graduale gestione del cambiamento che consenta di supportare il personale coinvolto a ciascun livello della struttura organizzativa, nella comprensione e interiorizzazione del processo di rinnovamento e nell'acquisizione di tutti gli elementi conoscitivi e del know-how necessari al raggiungimento dei risultati attesi.

La metodologia proposta si basa su un approccio graduale che muove dalla ricerca di un iniziale commitment da parte di tutte le strutture dell'Amministrazione coinvolte per giungere all'integrazione e accettazione della soluzione attuata.

L'attività sarà formalizzata nell'ambito di uno specifico Piano di Azione articolato in tre macro-fasi:

- pianificazione: per assicurare una corretta gestione del cambiamento si suggerisce di procedere in via prioritaria pianificazione dell'attività da realizzare nell'ambito della comunicazione dell'iniziativa ai soggetti interessati, che identifichi:
 - i destinatari dell'intervento individuando i *decision maker* del sistema organizzativo, gli *owner* responsabili di processo, i responsabili delle fasi e delle attività operative;

CUP	B29B19000070002	DISTRIBUZIONE	STATO
REVISIONE	1.0	Interna	Emesso
FILE	PO MCPI - CUP B29B19000070002		

- i momenti fondamentali della comunicazione verso ciascun interlocutore ed i contenuti, sia per incrementare il consenso verso l'iniziativa che per comunicare le evoluzioni ed i principali risultati intermedi;
- gli strumenti di comunicazione e le modalità di affiancamento più appropriati rispetto ai destinatari ed ai contenuti (es. workshop mirati per target di riferimento, road show nei territori etc.).
- comunicazione: in fase di avvio di progetto è necessario condividere le implicazioni del cambiamento che si vuole realizzare ed ottenere il giusto grado di commitment. La corretta comunicazione della strategia, che è alla base del progetto di riorganizzazione dei Servizi dell'Impiego, sarà realizzata attraverso gli strumenti definiti in fase di Pianificazione e avverrà secondo le modalità già esposte.
- affiancamento: l'implementazione del nuovo modello organizzativo dei SPI, richiede la diffusione di conoscenze connesse con la definizione dei ruoli e delle nuove logiche operative. In tale contesto, l'affiancamento fornisce, alle risorse coinvolte nel cambiamento, tutti gli elementi conoscitivi ed il know-how necessari per la corretta gestione dei processi e la massimizzazione dei benefici derivanti dal nuovo modello operativo.

Risulterà pertanto necessario procedere alla **definizione del modello organizzativo**. Il ripensamento di un modello di *governance* articolato come quello dei Servizi per l'Impiego costituisce un importante elemento di innovazione sia in termini di organizzazione che di erogazione del servizio stesso. Complessità viene apportata non solo dall'area di intervento che, di per sé, ricomprende una moltitudine di dimensioni e discipline diverse, ma anche dal contesto in cui un'amministrazione si ritrova ad operare. Questi ed altri elementi andranno necessariamente tenuti a mente per rendere il processo di riorganizzazione funzionale al perseguimento degli obiettivi strategici prefissati, sia a livello locale che regionale e nazionale.

L'organizzazione della struttura o della funzione regionale individuata come soggetto aggregatore delle competenze e delle responsabilità apportate dal nuovo modello, nonché la strutturazione delle relazioni che si sviluppano all'interno e all'esterno della stessa (i.e. rapporto con gli *stakeholder* del sistema nazionale e locale dei Servizi per l'Impiego) rappresentano, infatti, due strumenti fondamentali per assicurare l'effettiva ed efficace implementazione di un nuovo modello dei SPI.

Relativamente alla componente organizzativa interna, la definizione di un adeguato modello risulta quindi essere un'attività strategica essenziale che dovrà muoversi attraverso i seguenti interventi:

- disegno del modello organizzativo interno che:
 - individui le unità organizzative (*grouping*) necessarie allo svolgimento delle attività e alla realizzazione degli output dei singoli processi legati alla centralizzazione delle competenze di coordinamento e supporto tecnico/gestionale dei CPI;
 - individui le posizioni di comando responsabili delle unità organizzative;
 - favorisca l'instaurazione delle relazioni ritenute necessarie al perseguimento di obiettivi specifici delle singole unità organizzative;
 - definisca eventuali meccanismi di delega e decentramento per rendere più fluidi ed efficienti i processi.
- definizione delle singole unità organizzative in base alle funzioni attribuite, in termini di numero di risorse e competenze chiave necessarie;
- assegnazione dei compiti per un corretto ed efficace svolgimento delle diverse attività elementari che compongono i processi.

CUP	B29B19000070002	DISTRIBUZIONE	STATO
REVISIONE	1.0	Interna	Emesso
FILE	PO MCPI - CUP B29B19000070002		

In questo contesto si suggerisce di procedere all'individuazione dei processi chiave per ogni funzione attribuita alla funzione regionale competente, e di effettuare, per ciascuno di essi l'analisi di dettaglio delle attività da svolgere; così facendo si potrà quindi definire il dimensionamento ottimale in termini di FTE² per singolo processo e attività, attraverso:

- a) l'individuazione delle principali attività svolte;
- b) la definizione di un parametro da utilizzare per la quantificazione dei carichi di lavoro;
- c) il valore attribuito a tale parametro nell'unità di tempo;
- d) il tempo medio necessario per lo svolgimento delle attività;
- e) il tempo standard necessario per la produzione del volume del parametro considerato (es. tempi di giacenza delle pratiche);
- f) il dimensionamento ottimale delle risorse per lo svolgimento delle attività.

Il modello dovrà prevedere una struttura ben definita ma flessibile, in modo da rendere possibile alla struttura del soggetto responsabile di far fronte puntualmente all'insorgenza imprevista di nuovi bisogni o cambi normativi, nonché di potersi adattare ad innovazioni o mutamenti di contesto e di obiettivo strategico. Ad esempio, tale struttura dovrà farsi carico delle responsabilità legate alle ricadute organizzative create da un'eventuale immissione di nuovo personale nel sistema, oppure quelle apportate dalla razionalizzazione dei Centri per l'Impiego in favore di forme di collaborazione con il settore privato. In tale contesto, va infatti ricordato il ruolo chiave che strutture e soggetti "extra-regionali" come le Agenzie per il Lavoro o gli sportelli sul territorio potranno avere nel nuovo modello di servizio; la struttura dovrà anche prevedere procedure e capacità *ad hoc* per coordinare e gestire un sistema di attori ben più ampio del singolo Centro per l'Impiego, con l'intenzione a tendere di creare una filiera integrata dei Servizi per l'Impiego.

Delineato il modello di governance, si procederà alla **definizione di processi e delle procedure necessari al suo funzionamento**. Sulla scorta di quanto definito nella fase di individuazione delle aree di intervento, verranno attivate le azioni propedeutiche all'identificazione della struttura regionale più adatta a farsi carico delle responsabilità organizzative e gestionali previste dal nuovo modello. Naturalmente, tali responsabilità andranno a loro volta perimetrare sulla base delle attività e delle aree di intervento proprie del sistema dei Servizi per l'Impiego. Grazie a questa fase preliminare, potranno così essere identificati e modellizzati i processi – primari, di supporto e organizzativi – ed i relativi attori responsabili (*owner* di processo ed esecutori delle singole attività).

Particolare complessità viene apportata dalla necessità di analizzare non solo le attuali procedure interne ed esterne alla Regione, ma anche di ampliare tali procedure ad un insieme più o meno formalizzato di soggetti esterni che ad oggi contribuiscono al sistema. Pertanto, la fase di definizione dei nuovi processi e delle procedure dovrà essere mirata a strutturare in maniera omogenea ma flessibile la pletera di stakeholder già impegnati nell'organizzazione e nell'erogazione dei servizi, massimizzando il valore aggiunto apportato da ciascuna componente.

Le attività in oggetto saranno poi sintetizzate in un "*Manuale Operativo*", che raccoglierà le procedure relative ai processi caratterizzanti il modello funzionale ed organizzativo proposto. Il manuale sarà, infatti, un vero e proprio punto di riferimento per l'attuazione in termini operativi di processi e procedure, piuttosto che un semplice supporto all'amministrazione.

Delineato il modello di funzionamento con le relative procedure e manualistica, si procederà all'**istituzione della struttura organizzativa**. A seguito della scelta della struttura organizzativa in cui si articolerà il soggetto unico responsabile della gestione e del coordinamento dei Servizi per

² Con il *Full Time Equivalent, FTE*, il computo delle risorse viene valorizzato in funzione del tempo dedicato da ogni risorsa all'attività in un anno, ad esempio 1 FTE è pari a ad una risorsa dedicata *full time* all'attività per l'intero anno, 0,5 FTE è pari ad una risorsa impiegata a tempo parziale.

CUP	B29B19000070002	DISTRIBUZIONE	STATO
REVISIONE	1.0	Interna	Emesso
FILE	PO MCPI - CUP B29B19000070002		

l'Impiego, della definizione del modello organizzativo, dei processi e delle procedure, l'Amministrazione dovrà procedere alla sua costituzione formale.

In un'ottica di adeguata gestione del cambiamento, come supportata dall'attività descritta in precedenza, tale costituzione sarà realizzata con un approccio graduale, che interesserà un primo gruppo di servizi considerati strategici, per arrivare poi alla definizione completa della struttura. Di questo primo gruppo di servizi faranno parte anche i servizi di help desk di primo e secondo livello rivolti ai cittadini e alle aziende che chiedono informazioni, suggerimenti, etc. a tutti - Stake e Share holders - per aiutare gli utenti a portare a termine procedimenti avviati, agli addetti ai lavori soprattutto nell'utilizzo delle nuove tecnologie implementate.

Tali attività saranno riconducibili alle funzioni connesse con la gestione ed il coordinamento della Rete dei Centri per l'Impiego e alla gestione dello Stakeholder Engagement. Per quanto riguarda la funzione connessa con la gestione dei Sistemi Informativi e l'Osservatorio regionale del Mercato del Lavoro l'attivazione delle rispettive funzioni avverrà in accordo con quanto previsto dal Piano di Rafforzamento (DGR n. 145 del 13/03/2018).

L'attivazione di questo primo gruppo di servizi sarà anche funzionale al rilevamento di eventuali scostamenti tra il modello progettato e la sua parziale realizzazione, delineando così i confini di una eventuale ridefinizione, in un'ottica di *fine tuning*.

In virtù delle attività da realizzare, l'azione qui descritta risulterà realizzata interamente nella fase di definizione modello organizzativo e Change Management di cui al cronoprogramma del piano approvato dalla Giunta Regionale DGR 697/2019.

Azione 2.2 – Coinvolgimento degli attori del territorio.

Il nuovo modello organizzativo richiederà una rivisitazione anche di tutto il sistema di relazioni esterno al soggetto unico. A tale scopo, sarà realizzata un'attività di **progettazione ed implementazione del modello di Stakeholder engagement** tesa appunto a completare il modello di governance dal versante delle modalità e della procedura di coinvolgimento degli *Stakeholder*.

I processi di trasformazione organizzativa alla base della riprogettazione delle attività svolte dalla Direzione Generale comportano sostanziali cambiamenti nelle dinamiche relazionali, procedurali ed operative. Alla luce del complesso sistema di attori e soggetti coinvolti ed interessati dall'implementazione del nuovo modello di gestione dei Servizi per l'Impiego, diventa dunque necessario prevedere interventi che mirino a:

- facilitare il processo di "accettazione" istituzionale, ovvero impostare azioni di comunicazione e dialogo continuo con il livello interno alla Direzione Generale per rendere più fluida la transizione culturale delle nuove procedure, dei livelli di responsabilità e degli ambiti di competenza;
- definire un approccio strategico per intensificare il dialogo fra i soggetti preposti all'esecuzione delle direttive istituzionali, ovvero gli attori più operativi del sistema dei Servizi per l'Impiego. Particolare attenzione dovrà essere posta alla necessità di garantire che il flusso comunicativo sia continuo e bilanciato, in modo tale da omogeneizzare le competenze, gli obiettivi e gli standard qualitativi delle strutture attive sul territorio rispetto ai requisiti definiti dalla Carta dei Servizi.

Il raggiungimento di questi obiettivi dovrà essere curato e gestito dal soggetto responsabile individuato nel nuovo modello organizzativo. Punto di partenza per le attività di stakeholder engagement sarà la valutazione dell'attuale sistema di relazioni fra stakeholder, che si comporrà di una mappatura dei rapporti e dei processi interni ed esterni alla Regione, nonché di una verifica sul grado di formalizzazione delle relazioni stesse. I livelli di dettaglio seguiranno la suddivisione sopracitata,

CUP	B29B19000070002	DISTRIBUZIONE	STATO
REVISIONE	1.0	Interna	Emesso
FILE	PO MCPI - CUP B29B19000070002		

andando da un lato ad approfondire ed analizzare le criticità che caratterizzano le interrelazioni organizzative interne alla Direzione Generale, dall'altro ad investigare le attuali prassi multi-livello che ad oggi ispirano il sistema di gestione dei Servizi per l'Impiego.

Per quanto riguarda la componente di "accettazione" istituzionale, la metodologia si integra con i già citati concetti di Transformation e Change Management, che prevedono il coinvolgimento attivo degli *stakeholder* per ottenere un continuo riscontro rispetto ad eventuali problematiche o osservazioni utili per adattare il modello organizzativo a bisogni non facilmente prevedibili o comunicabili. Verranno dunque organizzati, specialmente nella fase di avvio del progetto, numerosi incontri e tavoli di lavoro con i referenti istituzionali che alimenteranno il processo di fine-tuning del modello.

Per la componente più operativa, sarà invece, ancora più fondamentale definire modelli di coinvolgimento stabili, che specifichino modalità di *engagement* degli *stakeholder* (e.g. periodicità, approcci e strumenti impiegati). L'interazione, infatti, dovrà essere continua e opportunamente cadenzata, e dovrà essere capace di inserirsi in contesti/modelli organizzativi e gestionali formalizzati e potenzialmente cristallizzati. In questo modo, si potrà assicurare una corretta e completa definizione delle modalità di scambio di informazioni e di pratiche anche in contesti ad alta complessità organizzativa e caratterizzati da una forte eterogeneità nelle performance. Inoltre, dovrà essere cura del soggetto responsabile individuato assicurarsi che le azioni di coinvolgimento vengano impiegate per intensificare le relazioni pubblico-privato già esistenti e per facilitare la collaborazione/co-progettazione dei servizi in un ambiente sempre più ricettivo dei fabbisogni locali.

In conclusione, va rimarcato che la direttrice comune delle azioni di *stakeholder engagement*, ovvero la strutturazione di relazioni stabili con e fra i soggetti coinvolti nei Servizi per l'Impiego (come ad esempio l'attivazione di collaborazione albi ed ordini professionali a vantaggio degli utenti/cittadini così come degli utenti/imprese) porta con sé un doppio valore aggiunto: in fase ascendente, si ottimizzano i processi di raccolta di informazioni, condivisione di approcci e iniziative, mentre in fase discendente si assicura una corretta diffusione di pratiche e procedure, informative di attività, progetti e servizi dei CPI, sia internamente che esternamente al "sistema lavoro".

Coordinamento

L'attività di coordinamento assicurerà l'organizzazione del gruppo di lavoro, definendo carichi di lavoro e priorità, individuando gli output da produrre. Tale attività riveste un ruolo di fondamentale importanza in quanto consente la creazione di un modello organizzativo capace di garantire a tutti i soggetti coinvolti nell'attuazione delle operazioni di partecipare attivamente alla realizzazione di quest'ultimo, ognuno con le sue peculiari caratteristiche.

L'attività di coordinamento sarà esercitata attraverso l'utilizzo delle metodologie tipiche del Project Management, utili per tenere sotto controllo l'utilizzo delle risorse umane e tecniche, ed in grado di monitorare l'avanzamento delle attività e il raggiungimento degli obiettivi intermedi e finali

Selezione e costituzione del gruppo di lavoro

Per la selezione delle risorse professionali utili all'espletamento delle attività oggetto della presente Offerta Tecnica ed Economica, IFEL Campania ricorrerà a procedure per l'individuazione delle risorse professionali in grado di assicurare le competenze necessarie allo svolgimento delle attività atte ad assicurare tempi di inizio attività congrui e ragionevoli, in considerazione dell'attuale situazione contingente e dell'arco temporale in cui i servizi offerti devono essere espletati.

A tal fine, l'individuazione delle risorse professionali avverrà secondo le procedure previste dal "Regolamento per il conferimento di incarichi esterni" della Fondazione IFEL Campania approvato con atto nr.14 del 26 ottobre 2015, il quale individua principi, criteri e modalità per il conferimento da parte della Fondazione IFEL Campania di incarichi individuali di consulenza o collaborazione professionale, anche con contratti di lavoro autonomo di natura occasionale, in conformità alle

CUP	B29B19000070002	DISTRIBUZIONE	STATO
REVISIONE	1.0	Interna	Emesso
FILE	PO MCPI - CUP B29B19000070002		

prescrizioni dettate dalle leggi nazionali e regionali e nel rispetto dei principi di trasparenza, pubblicità, imparzialità, economicità e pari opportunità. A tal fine è istituito l'Albo dei consulenti e collaboratori della Fondazione, accessibile sul sito istituzionale della stessa all'indirizzo www.ifelcampania.it. In particolare, la Fondazione IFEL Campania, così come previsto dal comma 2, art. 14 del "Regolamento per il conferimento di incarichi esterni" (<http://www.ifelcampania.it/short-list-ifel/>), predisporrà un'apposita call di selezione pubblicata sul sito istituzionale della Fondazione, al fine di acquisire le specifiche competenze professionali.

I profili per i quali è stata pubblicata la call, coerentemente con l'offerta tecnica presentata, sono:

PROFILO	EXPERTISE	DESCRIZIONE	
A1	Docenti	Manager	Supportano la fase di realizzazione del piano formativo con particolare riferimento alla erogazione dei contenuti formativi. In coerenza con gli argomenti delle varie linee formative del piano.
C1	Specialista in progettazione e gestione di attività formative in E-learning	Specialista	Supportano la fase di preparazione del piano formativo con particolare riferimento alla progettazione degli LO – Learning objects e la fase di realizzazione supportando l'attività di erogazione dei contenuti formativi.
C2	Esperto in progettazione e gestione di attività formative in E-learning	Senior	Supportano la fase di preparazione del piano formativo con particolare riferimento alla progettazione degli LO – Learning objects e la fase di realizzazione supportando l'attività di erogazione dei contenuti formativi.
F1	Specialista analista e sviluppatore di software.	Specialista	Supporto alla definizione del portale web e della piattaforma per l'erogazione dei servizi on line.
F2	Esperto analista e sviluppatore di software.	Senior	Supporto alla definizione del portale web e della piattaforma per l'erogazione dei servizi on line.
G1	Specialista in comunicazione multimediale e web design	Specialista	Supporto ai processi di definizione del portale web, dell'interfaccia grafica e delle modalità di erogazione multimediali dei servizi on-line.
G2	Esperto in comunicazione multimediale e web design	Senior	Supporto ai processi di definizione del portale web, dell'interfaccia grafica e delle modalità di erogazione dei servizi on-line.
H1	Specialista in organizzazione della PA	Specialista	Supporta i temi relativi al miglioramento e all'innovazione organizzativa delle pubbliche amministrazioni, sui processi e sulla normativa di semplificazione della Pubblica Amministrazione. Capacità di gestire e definire processi di cambiamento. Competenze e capacità nella elaborazione di piani e programmi e nella definizione di documenti di analisi su materie complesse. Capacità di individuare e proporre soluzioni a problematiche di processo e organizzative.
H2	Esperto in organizzazione della PA	Senior	Supporta i temi relativi al miglioramento e all'innovazione organizzativa delle pubbliche amministrazioni. sui processi e sulla normativa di semplificazione della Pubblica Amministrazione. Capacità di gestire e definire processi di cambiamento. Competenze e capacità nella elaborazione di piani e programmi e nella definizione di documenti di analisi su materie complesse. Capacità di individuare e proporre soluzioni a problematiche di processo e organizzative.
H3	Esperto in organizzazione della PA	junior	Supporta i temi relativi al miglioramento e all'innovazione organizzativa delle pubbliche amministrazioni. sui processi e sulla normativa di semplificazione della Pubblica Amministrazione. Capacità di gestire e definire processi di cambiamento. Competenze e capacità nella elaborazione di piani e programmi e nella definizione di documenti di analisi su materie complesse. Capacità di individuare e proporre soluzioni a problematiche di processo e organizzative.
I1	Specialista in progetti complessi	Specialista	Competenze in materia di project management, con specifico riferimento a metodi e strumenti di programmazione, gestione e monitoraggio di progetti complessi. Capacità di definire profili professionali in relazione a ruoli organizzativi. Capacità di individuare e proporre soluzioni a problematiche di processo e organizzative.
I2	Esperto in progetti complessi	Senior	Competenze in materia di project management, con specifico riferimento a metodi e strumenti di programmazione, gestione e monitoraggio di progetti complessi. Capacità di definire profili professionali in relazione a ruoli organizzativi. Capacità di individuare e proporre soluzioni a problematiche di processo e organizzative.
I3	Esperto in progetti complessi	junior	Competenze in materia di project management, con specifico riferimento a metodi e strumenti di programmazione, gestione e monitoraggio di progetti complessi. Capacità di definire profili professionali in relazione a ruoli organizzativi. Capacità di individuare e proporre soluzioni a problematiche di processo e organizzative.

CUP	B29B19000070002	DISTRIBUZIONE	STATO
REVISIONE	1.0	Interna	Emesso
FILE	PO MCPI - CUP B29B19000070002		

PROFILO		EXPERTISE	DESCRIZIONE
L1	Specialista in misurazione e valutazione di performance	Specialista	Competenze in materia di sistemi di misurazione e valutazione delle performance organizzative e sui processi di controllo strategico e controllo di gestione nella Pubblica Amministrazione. Capacità di analisi dei processi organizzativi, definizione dei ruoli e definizione dei livelli di performance.
L2	Esperto in misurazione e valutazione di performance	Senior	Competenze in materia di sistemi di misurazione e valutazione delle performance organizzative e sui processi di controllo strategico e controllo di gestione nella Pubblica Amministrazione. Capacità di analisi dei processi organizzativi, definizione dei ruoli e definizione dei livelli di performance.
M1	Specialista in materia giuridica	Specialista	Conoscenza delle metodologie ed esperienza nell'adozione di strumenti operativi per il miglioramento della qualità della normazione ed in ambito giuridico, con particolare riferimento in diritto amministrativo, contratti pubblici e appalti, diritto comunitario e standardizzazione di processi e procedimenti amministrativi.
M2	Esperto in materia giuridica	Senior	Conoscenza delle metodologie ed esperienza nell'adozione di strumenti operativi per il miglioramento della qualità della normazione ed in ambito giuridico, con particolare riferimento in diritto amministrativo, contratti pubblici e appalti, diritto comunitario e standardizzazione di processi e procedimenti amministrativi.
M3	Esperto in materia giuridica	junior	Conoscenza delle metodologie ed esperienza nell'adozione di strumenti operativi per il miglioramento della qualità della normazione ed in ambito giuridico, con particolare riferimento in diritto amministrativo, contratti pubblici e appalti, diritto comunitario e standardizzazione di processi e procedimenti amministrativi.
N1	Specialista dei sistemi economici e del mercato del lavoro.	Specialista	Competenze in ricerca, analisi e funzionamento del mercato del lavoro e delle politiche di sostegno e di regolazione dell'economia. Conduce attività di ricerca economica; analizza dati o informazioni di natura economica; è in grado di partecipare al dibattito scientifico (conferenze, convegni, seminari, ecc.); elabora ricerche in campo economico/finanziario per supportare i processi decisionali; conduce indagini o rilevazioni statistiche su fenomeni economici, con particolare riferimento al mercato del lavoro;
N2	Esperto dei sistemi economici e del mercato del lavoro.	Senior	Competenze in ricerca, analisi e funzionamento del mercato del lavoro e delle politiche di sostegno e di regolazione dell'economia. Conduce attività di ricerca economica; analizza dati o informazioni di natura economica; è in grado di partecipare al dibattito scientifico (conferenze, convegni, seminari, ecc.); elabora ricerche in campo economico/finanziario per supportare i processi decisionali; conduce indagini o rilevazioni statistiche su fenomeni economici, con particolare riferimento al mercato del lavoro;
O1	Esperto in materia legale	Senior	Affronta aspetti legali propri delle attività della Amministrazione Pubblica, stilando documenti, contratti e altri atti legali. Cura i rapporti con enti o soggetti esterni; cura la fase istruttoria di procedimenti o atti amministrativi; predispone atti, pratiche o provvedimenti amministrativi. Cura o supervisiona la stipula di accordi, con particolare riferimento ad accordi PPP.
O2	Esperto in materia legale	junior	Affronta aspetti legali propri delle attività della Amministrazione Pubblica, stilando documenti, contratti e altri atti legali. Cura i rapporti con enti o soggetti esterni; cura la fase istruttoria di procedimenti o atti amministrativi; predispone atti, pratiche o provvedimenti amministrativi. Cura o supervisiona la stipula di accordi, con particolare riferimento ad accordi PPP.
P1	Coordinatore di progetto	Capo Progetto	Coordina il gruppo di lavoro e si interfaccia con la Direzione Generale per la pianificazione, gestione e coordinamento generale del servizio di AT. È responsabile di ogni singola attività di assistenza tecnica e supporto specialistico, del rispetto dei termini, delle tempistiche e degli standard di qualità. Contribuisce a mantenere il monitoraggio operativo delle scadenze e delle deadlines di funzione.
P2	Coordinatore di azione	Manager	Supporta il Capo progetto nella gestione nella pianificazione, gestione e coordinamento generale del servizio di AT. Coordina e sovrintende le attività di assistenza tecnica e supporto specialistico di singole azioni, al fine di assicurare il rispetto dei termini, delle tempistiche e degli standard di qualità. Contribuisce a mantenere il monitoraggio operativo delle scadenze e delle deadlines di funzione.
P3	Supporto al coordinamento di progetto	Senior	Supporta il Capo Progetto nella pianificazione, gestione e coordinamento generale del servizio di AT. Contribuisce a mantenere il monitoraggio operativo delle scadenze e delle deadlines di funzione.
P4	Assistente al coordinamento di progetto	Junior	Supporta il Capo Progetto nella pianificazione, gestione e coordinamento generale del servizio di AT. Contribuisce a mantenere il monitoraggio operativo delle scadenze e delle deadlines di funzione.

CUP	B29B19000070002	DISTRIBUZIONE	STATO
REVISIONE	1.0	Interna	Emesso
FILE	PO MCPI - CUP B29B19000070002		

Con riferimento alla Raccomandazione 2008/C 111/01/CE del Parlamento Europeo e del Consiglio del 23 aprile 2008 sulla costituzione del Quadro europeo delle qualifiche per l'apprendimento permanente, per quanto attiene le specifiche del Quadro dei titoli accademici dell'Area Europea dell'Istruzione Superiore, sono presi in considerazione gli EQF 4, 5,6,7,8.

In coerenza con la Dir. 2006/54/CE (D.Lgs n.5/2010) in merito alla parità di trattamento e di opportunità tra uomini e donne, peraltro già affermata dallo Statuto e dal Regolamento di IFEL Campania, verrà assicurata "l'eliminazione di ogni discriminazione basata sul sesso, che abbia come conseguenza o come scopo quello di compromettere o di impedire il riconoscimento, il godimento e l'esercizio dei diritti umani e delle libertà fondamentali in campo politico, economico, sociale, culturale e civile o in ogni altro campo".

In analogia con quanto disposto per gli incarichi di natura tecnica dall'art. 253 comma 5, del D.P.R. n. 207/2010, per i profili che non richiedono un elevato e selettivo livello di professionalità si darà priorità a giovani professionisti con meno di cinque anni di esperienza.

Potranno, inoltre, essere attivate professionalità già presenti nei propri albi (Art. 7 Regolamento per il conferimento degli incarichi esterni), in possesso delle necessarie competenze e che abbiano maturato capacità ed esperienze adeguate agli obiettivi posti anche in relazione a incarichi già svolti in favore di IFEL Campania nell'ambito di azioni analoghe a quelle oggetto della presente Offerta Tecnica.

In tal senso, si procederà attraverso strumenti di *knowledge management* volti alla mappatura delle risorse professionali previste dalle commesse già affidate e delle esigenze organizzativo-gestionali della Fondazione, al fine di operare, anche attraverso assessment e profilazioni, una ricognizione delle professionalità necessarie all'esecuzione delle attività descritte, verificando la compatibilità tra le professionalità di cui si necessita e le risorse esterne di cui si dispone (DSG IFEL Campania n. 34/2020). Ai fini del rispetto di indicatori fisici di attività verso la Regione Campania per l'esecuzione delle prestazioni oggetto di cui al presente Piano Operativo, le tabelle che seguono indicano l'impegno previsto in termini di giornate per le singole figure professionali.

Linea di attività	Profilo	Livello	gg/uomo
1 – Organizzazione CPI	A1 -Docenti	Manager	136
	C1 - Specialista in progettazione e gestione di attività formative in E-learning	Specialista	249
	C2 - Esperto in progettazione e gestione di attività formative in E-learning	Senior	794
	F1 - Specialista analista e sviluppatore di software	Specialista	465
	F2 - Esperto analista e sviluppatore di software.	Senior	466
	G1 - Specialista in comunicazione multimediale e web design	Specialista	465
	G2 - Esperto in comunicazione multimediale e web design	Senior	466
	H1 - Specialista in organizzazione della PA	Specialista	1487
	H2 - Esperto in organizzazione della PA	Senior	1513
	I1 - Specialista in progetti complessi	Specialista	1022
	I2 - Esperto in progetti complessi	Senior	1047
	I3 - Esperto in progetti complessi	Junior	741
	L1 - Specialista in misurazione e valutazione di performance	Specialista	93
	L2 - Esperto in misurazione e valutazione di performance	Senior	116

CUP	B29B19000070002	DISTRIBUZIONE	STATO
REVISIONE	1.0	Interna	Emesso
FILE	PO MCPI - CUP B29B19000070002		

Linea di attività	Profilo	Livello	gg/uomo
	N1 - Specialista dei sistemi economici e del mercato del lavoro.	Specialista	465
	N2 - Esperto dei sistemi economici e del mercato del lavoro.	Senior	466
	O1 – Esperto in materia legale	Senior	932
	O2 – Esperto in materia legale	Junior	646
1 – Organizzazione CPI Totale			11.569
2 – Governance	H1 - Specialista in organizzazione della PA	Specialista	1180
	H2 - Esperto in organizzazione della PA	Senior	1472
	H3 - Esperto in organizzazione della PA	Junior	410
	I1 - Specialista in progetti complessi	Specialista	1179
	I2 - Esperto in progetti complessi	Senior	1471
	I3 - Esperto in progetti complessi	Junior	410
	M1 - Specialista in materia giuridica	Specialista	421
	M2 - Esperto in materia giuridica	Senior	531
	M3 - Esperto in materia giuridica	Junior	145
2 – Governance Totale			7.219
Coordinamento	P1 - Capo progetto	Capo progetto	216
	P2 - Coordinatore di azione	Manager	226
	P3 - Assistente al coordinamento	Senior	360
	P4 - Assistente al coordinamento	Junior	360
Coordinamento Totale			1.162
Totale complessivo			19.950

Struttura organizzativa

Di seguito si riporta la struttura organizzativa adottata per la realizzazione delle attività e la sua interazione in funzione del progetto.

L'attività di coordinamento espletata dal Capo Progetto assicurerà l'organizzazione del gruppo di lavoro, definendo carichi di lavoro e priorità, individuando gli output da produrre. Tale attività riveste un ruolo di fondamentale importanza, in quanto consente la creazione di un modello organizzativo capace di garantire, a tutti i soggetti coinvolti nell'attuazione delle operazioni, di partecipare attivamente alla realizzazione di quest'ultimo, ognuno con le sue peculiari caratteristiche attraverso l'utilizzo delle metodologie tipiche del Project Management (vedi pag. 19).

Più in generale il modello organizzativo adottato risponde alle esigenze di tempestività e tecnicità del servizio in oggetto ed è pertanto caratterizzato da elementi di flessibilità e capacità di adattamento, con un team di lavoro in grado di assicurare il costante supporto agli uffici regionali di volta in volta coinvolti. In particolare, l'assetto organizzativo della commessa sarà articolato in modo da assicurare la capacità di adeguarsi alle necessità operative in riferimento alle attività in corso, tenendo conto del contesto operativo.

Il coordinamento operativo avrà la funzione di interfacciarsi con la Direzione Generale 50.11 o con le UOD e gli uffici competenti all'uopo indicati, in modo da avere sotto controllo l'evoluzione delle attività e il raggiungimento degli obiettivi intermedi e finali.

I componenti del team di lavoro, pertanto, saranno caratterizzati, oltre che da elevata specializzazione, anche dalla capacità di lavorare per obiettivi, di gestire lo stress e di adeguarsi a mutamenti negli

CUP	B29B19000070002	DISTRIBUZIONE	STATO
REVISIONE	1.0	Interna	Emesso
FILE	PO MCPI - CUP B29B19000070002		

scenari determinati dalle scelte e/o dalle richieste del committente oppure da sollecitazioni esterne. Inoltre, l'elevata competenza dei componenti consentirà di affrontare e risolvere problemi complessi senza necessariamente ricorrere a regole o a procedure standardizzate e senza la necessità di rivolgersi a un livello superiore, accentuando in questo modo l'autonomia decisionale e rendendo l'organizzazione flessibile e capace di adottare decisioni rapide e basate anche su informazioni solo locali e specifiche all'area funzionale interessata.

Tutte le attività che saranno realizzate con questo Servizio di Assistenza Tecnica saranno svolte in costante accordo/raccordo con il Committente che permetterà anche di individuare gli opportuni aggiustamenti in itinere sia metodologici che operativi. Strumenti operativi di raccordo, coordinamento e confronto saranno:

- riunioni periodiche tra la committenza, il coordinamento AT e il team di lavoro, finalizzate a fare il punto sullo stato dell'arte delle attività, individuare e rimuovere eventuali criticità che dovessero presentarsi nel corso del Servizio;
- valutazione dello stato di avanzamento delle attività e dei generali risultati raggiunti, attraverso riunioni di coordinamento. Tale valutazione rappresenterà un momento di valutazione dello stato di avanzamento anche di risposta da parte dell'utenza.

Per l'organizzazione di tali riunioni potranno essere utilizzati, a seconda delle esigenze, anche sistemi di comunicazione e call conference da remoto.

CUP	B29B19000070002	DISTRIBUZIONE	STATO
REVISIONE	1.0	Interna	Emesso
FILE	PO MCPI - CUP B29B19000070002		

Tempistica

Le attività descritte nella presente proposta si svilupperanno nell'arco massimo di 12 mesi 2020-2021 a partire dalla sottoscrizione del contratto.

La complessità del piano da realizzare determina la necessità di assicurare la piena condivisione di obiettivi e metodi di lavoro con i componenti del gruppo di lavoro e la DG 11 Direzione Generale per l'istruzione, la formazione, il lavoro e le politiche giovanili. È pertanto prevista una iniziale attività preliminare di condivisione di obiettivi e metodi con la DG 11. Contestualmente è prevista la costituzione del gruppo di lavoro e la successiva condivisione degli obiettivi e dei metodi di lavoro.

ATTIVITÀ	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12
Fase preliminare												
Costituzione del gruppo di lavoro												
Attivazione servizi esterni												
1 – Organizzazione CPI												
1.1 – Potenziamento ed efficientamento dell'offerta dei servizi sul territorio												
1.2 – Potenziamento del capitale umano dei CPI												
1.3 – Valutazione dei risultati												
2 – Governance												
2.1 – Definizione di un modello di Governance												
2.2 – Coinvolgimento degli attori del territorio												

Periodicamente, è prevista la redazione di resoconti sullo stato di avanzamento delle attività finalizzati a identificare eventuali criticità e individuare possibili soluzioni.

CUP	B29B19000070002	DISTRIBUZIONE	STATO
REVISIONE	1.0	Interna	Emesso
FILE	PO MCPI - CUP B29B19000070002		

ELENCO REVISIONI

DATA	REV.	PAR.	OGGETTO DELLA MODIFICA
31/08/2020	1.0	-	Nuova Emissione

	NOME	FUNZIONE	FIRMA
REDATTO DA:	Dario Daniele	REFERENTE UNICO DI PROGETTO	
VERIFICATO DA:	Cacciapuoti Roberto	RESPONSABILE AREA SERVIZI	
APPROVATO DA:	Pasquale Granata	DIRETTORE	

CUP	B29B19000070002	DISTRIBUZIONE	STATO
REVISIONE	1.0	Interna	Emesso
FILE	PO MCP1 - CUP B29B19000070002		