



# Regione Lombardia

## LA GIUNTA

DELIBERAZIONE N° XI / 2832

Seduta del 10/02/2020

Presidente

**ATTILIO FONTANA**

Assessori regionali

FABRIZIO SALA *Vice Presidente*  
STEFANO BOLOGNINI  
MARTINA CAMBIAGHI  
DAVIDE CARLO CAPARINI  
RAFFAELE CATTANEO  
RICCARDO DE CORATO  
MELANIA DE NICHILLO RIZZOLI  
PIETRO FORONI

GIULIO GALLERA  
STEFANO BRUNO GALLI  
LARA MAGONI  
ALESSANDRO MATTINZOLI  
SILVIA PIANI  
FABIO ROLFI  
MASSIMO SERTORI  
CLAUDIA MARIA TERZI

Con l'assistenza del Segretario Enrico Gasparini

Su proposta dell'Assessore Melania De Nichilo Rizzoli

Oggetto

POR FSE 2014-2020 - AZIONE 11.3.3 – APPROVAZIONE SCHEMA DI CONVENZIONE TRA REGIONE LOMBARDIA E IL “CENTRO SERVIZI, ASSISTENZA, STUDI E FORMAZIONE PER L'AMMODERNAMENTO DELLE P.A. (FORMEZ PA)” PER LA REALIZZAZIONE DEL PROGETTO “PIANO DI COACHING DEL PERSONALE DEI CENTRI PER L'IMPIEGO DELLA REGIONE LOMBARDIA”

Si esprime parere di regolarità amministrativa ai sensi dell'art.4, comma 1, l.r. n.17/2014:

Il Direttore Generale Sabrina Sammuri

La Dirigente Monica Muci

L'atto si compone di 58 pagine

di cui 49 pagine di allegati

parte integrante



## Regione Lombardia

### LA GIUNTA

---

**VISTO** il Regolamento (UE) n. 1303/2013 del Parlamento Europeo e del Consiglio del 17 dicembre 2013, recante "Disposizioni comuni sul Fondo europeo di sviluppo regionale, sul Fondo sociale europeo, sul Fondo di coesione, sul Fondo europeo agricolo per lo sviluppo rurale e sul Fondo europeo per gli affari marittimi e la pesca e disposizioni generali sul Fondo europeo di sviluppo regionale, sul Fondo sociale europeo, sul Fondo di coesione e sul Fondo europeo per gli affari marittimi e la pesca, e che abroga il regolamento (CE) n. 1083/2006 del Consiglio";

**VISTO** il Regolamento (UE) n. 1304/2013 del Parlamento europeo e del Consiglio, del 17 dicembre 2013, relativo al Fondo Sociale Europeo (FSE) e che abroga il Regolamento (CE) n. 1081/2006 del Consiglio;

**VISTA** la Decisione della Commissione Europea C(2014)10098 del 17 dicembre 2014 con cui è stato approvato il POR Lombardia FSE 2014-2020 e le relative modifiche approvate con Decisione di Esecuzione della Commissione Europea del 20 febbraio 2017 C(2017) 1311 final, con Decisione del 12 giugno 2018 C(2018) 3833 e con Decisione del 30 aprile 2019 C(2019) 3048 e, in particolare l'Asse IV "Capacità istituzionale e amministrativa" che promuove, tra l'altro, il rafforzamento della governance e della capacità delle istituzioni, qualificandone le risorse umane, l'organizzazione, rafforzando le relazioni interistituzionali e con gli stakeholder, nell'ottica di generare cambiamenti sostanziali e duraturi;

**VISTO** il Programma Regionale di Sviluppo della XI Legislatura approvato dal Consiglio Regionale il 10 luglio 2018 (con la delibera del Consiglio regionale XI/64), in particolare la Missione 15 – Politiche per il lavoro e la formazione professionale, 91. Econ 15.1 Attuazione della riforma dei servizi pubblici per l'impiego valorizzando la rete degli operatori accreditati e dei Centri pubblici per l'impiego;

**VISTO** il Programma Operativo Regionale 2014-2020 della Regione Lombardia a valere sul Fondo Sociale Europeo (POR FSE), che intende garantire - attraverso le azioni dirette a rafforzare la qualità, efficacia ed efficienza della pubblica amministrazione - miglioramenti nella programmazione e gestione dei servizi pubblici attraverso le iniziative di e-government e la sperimentazione di metodi di lavoro fondati su un approccio di valorizzazione del partenariato e della sussidiarietà;

**RICHIAMATA** l'Azione 11.3.3 "Azioni di qualificazione ed empowerment delle istituzioni, degli operatori e degli stakeholders ivi compreso il personale coinvolto nei sistemi di istruzione, formazione, lavoro e servizi per l'impiego e politiche sociali,



## Regione Lombardia

### LA GIUNTA

---

il personale dei servizi sanitari, il personale degli enti locali (ad es. SUAP e SUE), delle dogane, delle forze di polizia” dell’Asse IV “Capacità istituzionale e amministrativa” del POR FSE 2014-2020;

**VISTO** che il Decreto Legislativo del 25 gennaio 2010 n. 6, in materia di riorganizzazione del Centro di formazione Studi (Formez PA) all’articolo 2, comma 1, prevede che le Amministrazioni associate possono avvalersi del Formez PA per le finalità ivi previste;

**PRESO ATTO** che l’Assemblea dei Soci di Formez PA ha ratificato in data 30 maggio 2006 l’ingresso in qualità di socio di Regione Lombardia;

**CONSIDERATO** che Formez PA è organismo “in house” al Dipartimento della Funzione Pubblica che ne detiene la quota associativa maggioritaria ed è partecipato esclusivamente dal Dipartimento della Funzione Pubblica e altri associati pubblici;

**CONSIDERATO** che il Codice dei contratti pubblici, D.Lgs. 50/2016, all’art. 5 ha escluso espressamente dall’ambito di applicazione del codice gli affidamenti “in house”;

**VISTO** l’art. 192 del D.Lgs. 50/2016 che ha istituito presso l’A.N.A.C. l’Elenco delle amministrazioni aggiudicatrici e degli enti aggiudicatori che operano mediante affidamenti diretti nei confronti di propri soggetti in house ai sensi dell’art. 5 del citato decreto;

**VERIFICATO** che l’A.N.A.C., con delibera n. 1042 del 14/11/2018, ha deliberato l’iscrizione al citato Elenco della Presidenza del Consiglio dei Ministri – Dipartimento della funzione pubblica e delle amministrazioni associate, ivi compresa la Regione Lombardia, in quanto enti che detengono il controllo analogo congiunto in relazione agli affidamenti in regime di in house providing a Formez PA;

**PREMESSO** che Regione Lombardia ha richiesto a Formez PA, in data 31 gennaio 2019 con nota protocollo E1.2019.0053988, di elaborare un’iniziativa progettuale volta a rafforzare la capacità amministrativa dei Centri per l’impiego lombardi allo scopo di favorire la crescita e la qualità dei Servizi per il lavoro, in maniera sinergica rispetto alle altre azioni sul settore attivate a livello nazionale e secondo le peculiarità dei diversi territori in coerenza con il progetto “Piano di Empowerment del Personale dei CPI della Regione Lombardia” già implementato



## Regione Lombardia

### LA GIUNTA

---

da Formez PA;

**PRESO ATTO** che Formez PA ha trasmesso a Regione Lombardia, in data 19 aprile 2019, una proposta di progetto coerente con il fabbisogno espresso dalla Regione;

**VISTA** la nota protocollo DFP 003653 P del 04/06/2019 del Dipartimento della Funzione Pubblica della Presidenza del Consiglio dei Ministri che autorizza Formez PA alla sottoscrizione di una convenzione con Regione Lombardia avente ad oggetto interventi a supporto della DG Istruzione Formazione e Lavoro;

**CONSIDERATO** che l'implementazione delle recenti riforme nazionali di cui al D.L. 4/2019, convertito con modificazioni in L. 26/2019 e recante disposizioni urgenti in materia di reddito di cittadinanza e di pensioni, e in particolare il "Piano straordinario di potenziamento dei centri per l'impiego e delle politiche attive del lavoro" introdotto dall'art. 12 c. 3 dello stesso D.L. 4/2019 come modificato dalla L. 26/2019, hanno dato avvio al rafforzamento dei centri per l'impiego e delle politiche attive secondo quanto previsto dall'intesa sottoscritta tra Stato e Regioni il 17 aprile 2019 sull'attuazione del reddito di cittadinanza;

**PRESO ATTO** che la Regione ha richiesto a Formez PA, in data 31 ottobre 2019 con nota protocollo E1.2019.0474645, una rimodulazione dei tempi e degli importi del Progetto esecutivo trasmesso da Formez PA;

**PRESO ATTO** che in data 29 novembre 2019, con nota prot. U-018143/2019 (prot. RL. E1.2019.0529926 del 2 dicembre 2019), Formez PA ha trasmesso una proposta di progetto rimodulata e relativa all'iniziativa "Piano di coaching per il personale dei Centri per l'impiego (CPI) della Regione Lombardia";

#### **RICHIAMATI:**

- il Decreto n. 8352 del 11/06/2019, con il quale è stata nominata una apposita Commissione per la valutazione del progetto e della congruità dei prezzi riguardanti il Piano presentato da Formez PA, come previsto dall'art. 192 c. 2 del D.lgs. 50/2016 ai fini dell'affidamento in house di un contratto avente ad oggetto servizi disponibili sul mercato in regime di concorrenza;
- il Decreto n. 127 del 10/01/2020, con cui si è preso atto degli esiti dell'analisi effettuata dalla Commissione in parola, riportati nel Verbale conclusivo del 17 dicembre 2019;



## Regione Lombardia

### LA GIUNTA

**VALUTATO** che l'iniziativa è coerente con l'azione l'Azione 11.3.3 del POR FSE in quanto intende realizzare servizi di coaching per il personale dei CPI nell'ambito del sistema regionale di istruzione, formazione, lavoro e servizi per l'impiego;

**CONSIDERATO** che Formez PA ha maturato, con riferimento al tema delle politiche innovative per il lavoro e l'occupazione, nonché al tema dell'accrescimento del capitale umano una significativa esperienza sia a livello generale che di singole aree territoriali;

**RITENUTO** opportuno, in tale quadro, di avvalersi di Formez PA ai fini di detta attività, come previsto dal D.Lgs. 25 gennaio 2010 n. 6, anche in considerazione dell'attuale contesto di generale riduzione di risorse, in cui risulta essenziale non disperdere il patrimonio di competenze ed esperienze realizzate nell'ambito del rafforzamento della capacità amministrativa;

**PRESO ATTO** della nota pervenuta da Formez PA in data 31/01/2020 (ns prot. E1.2020.0044947 del 03/02/2020) relativa alla trasmissione dello schema di "Convenzione per la realizzazione del progetto "Piano di coaching del personale dei Centri per l'impiego della Regione Lombardia";

**RITENUTO**, pertanto, di approvare lo schema di Convenzione tra Regione Lombardia e Formez PA, di cui all'Allegato 1), parte integrante e sostanziale del presente atto, completo dell'allegato tecnico al suddetto schema di convenzione (Allegato A);

**RITENUTO** di delegare alla firma della Convenzione il Direttore Generale pro-tempore della Direzione Istruzione, Formazione e Lavoro;

**RITENUTO**, altresì, di demandare l'adozione di ogni ulteriore atto di attuazione, successivo alla sottoscrizione della Convenzione, alla Dirigente pro-tempore della U.O. Politiche Europee;

**PRESO ATTO** che la spesa di € 2.000.000,00 troverà copertura sulle risorse del POR FSE 2014-2020, Asse IV, Capacità istituzionale e amministrativa – Obiettivo specifico 11.3 Miglioramento delle prestazioni della P.A. – Azione 11.3.3, a valere sui seguenti capitoli, che presentano la necessaria disponibilità:

- per il bilancio 2020, € 400.000,00 suddivisi sui seguenti capitoli:
  - 12936 POR FSE 2014-2020 - RISORSE UE - CAPACITA' AMMINISTRATIVA -



## Regione Lombardia

### LA GIUNTA

TRASFERIMENTI CORRENTI AD AMMINISTRAZIONI CENTRALI: per € 200.000,00;

- 12937 POR FSE 2014-2020 - RISORSE STATO - CAPACITA' AMMINISTRATIVA - TRASFERIMENTI CORRENTI AD AMMINISTRAZIONI CENTRALI per € 140.000,00;
- 12935 POR FSE 2014-2020 - QUOTA REGIONE - CAPACITA' AMMINISTRATIVA - TRASFERIMENTI CORRENTI AD AMMINISTRAZIONI CENTRALI per € 60.000,00;

- per il bilancio 2021, € 1.200.000,00 suddivisi sui seguenti capitoli:
  - 12936 POR FSE 2014-2020 - RISORSE UE - CAPACITA' AMMINISTRATIVA - TRASFERIMENTI CORRENTI AD AMMINISTRAZIONI CENTRALI: per € 600.000,00;
  - 12937 POR FSE 2014-2020 - RISORSE STATO - CAPACITA' AMMINISTRATIVA - TRASFERIMENTI CORRENTI AD AMMINISTRAZIONI CENTRALI per € 420.000,00;
  - 12935 POR FSE 2014-2020 - QUOTA REGIONE - CAPACITA' AMMINISTRATIVA - TRASFERIMENTI CORRENTI AD AMMINISTRAZIONI CENTRALI per € 180.000,00;
- per il bilancio 2022, € 400.000,00. suddivisi sui seguenti capitoli:
  - 12936 POR FSE 2014-2020 - RISORSE UE - CAPACITA' AMMINISTRATIVA - TRASFERIMENTI CORRENTI AD AMMINISTRAZIONI CENTRALI: per € 200.000,00;
  - 12937 POR FSE 2014-2020 - RISORSE STATO - CAPACITA' AMMINISTRATIVA - TRASFERIMENTI CORRENTI AD AMMINISTRAZIONI CENTRALI per € 140.000,00;
  - 12935 POR FSE 2014-2020 - QUOTA REGIONE - CAPACITA' AMMINISTRATIVA - TRASFERIMENTI CORRENTI AD AMMINISTRAZIONI CENTRALI per € 60.000,00;

**DATO ATTO** che in data 20/01/2020 il Comitato di Coordinamento per la Programmazione Europea ha espresso parere favorevole mediante procedura scritta attivata il 15/01/2020;

**TENUTO CONTO** della richiesta dell'Autorità Pari Opportunità presentata nel corso della procedura scritta suddetta, di prevedere un modulo espressamente dedicato al tema delle "parità di genere, pari opportunità e non discriminazione", con particolare riferimento al mercato del lavoro, al fine di rafforzare la



## Regione Lombardia

### LA GIUNTA

conoscenza della normativa in materia da parte degli operatori dei Centri per l'impiego e delle AFOL, che sarà inserita nell'ambito del piano operativo in fase di predisposizione da parte di Formez PA;

**ASSUNTO** che il parere dell'Autorità di Gestione non è richiesto nei casi in cui la Delibera di Giunta regionale sia proposta direttamente dall'Autorità di Gestione o di concerto con essa;

**DATO ATTO** che si procederà alla pubblicazione del presente atto nella Sezione "Amministrazione trasparente" del sito istituzionale di Regione Lombardia, ai sensi dell'art. 37, comma 1, lett. b) del D.Lgs. 33/2013 e degli artt. 29, comma 1 e 192 comma 3, del D.Lgs. 50/2016;

**A voti unanimi**, espressi nelle forme di legge;

### DELIBERA

- 1) di approvare lo schema di Convenzione tra Regione Lombardia e Formez PA, di cui all'allegato 1), parte integrante e sostanziale del presente atto, completo dell'allegato tecnico (Allegato A) per la realizzazione del progetto relativo all'iniziativa "PIANO DI COACHING PER IL PERSONALE DEI CENTRI PER L'IMPIEGO (CPI) DELLA REGIONE LOMBARDIA", presentato da Formez PA, a valere sul POR FSE di Regione Lombardia 2014-2020;
- 2) di autorizzare, per l'attuazione delle iniziative formative di cui al punto 1., la spesa di € 2.000.000,00, che verrà sostenuta con le risorse del POR FSE 2014-2020, Asse IV, Capacità istituzionale e amministrativa – Obiettivo specifico 11.3 Miglioramento delle prestazioni della P.A. – Azione 11.3.3, a valere sui seguenti capitoli, che presentano la necessaria disponibilità:
  - per il bilancio 2020, € 400.000,00 suddivisi sui seguenti capitoli:
    - 12936 POR FSE 2014-2020 - RISORSE UE - CAPACITA' AMMINISTRATIVA - TRASFERIMENTI CORRENTI AD AMMINISTRAZIONI CENTRALI: per € 200.000,00;
    - 12937 POR FSE 2014-2020 - RISORSE STATO - CAPACITA' AMMINISTRATIVA - TRASFERIMENTI CORRENTI AD AMMINISTRAZIONI



## Regione Lombardia

### LA GIUNTA

---

- CENTRALI per € 140.000,00;
  - 12935 POR FSE 2014-2020 - QUOTA REGIONE – CAPACITA' AMMINISTRATIVA - TRASFERIMENTI CORRENTI AD AMMINISTRAZIONI CENTRALI per € 60.000,00;
  - per il bilancio 2021, € 1.200.000,00 suddivisi sui seguenti capitoli:
    - 12936 POR FSE 2014-2020 - RISORSE UE - CAPACITA' AMMINISTRATIVA - TRASFERIMENTI CORRENTI AD AMMINISTRAZIONI CENTRALI: per € 600.000,00;
    - 12937 POR FSE 2014-2020 - RISORSE STATO - CAPACITA' AMMINISTRATIVA - TRASFERIMENTI CORRENTI AD AMMINISTRAZIONI CENTRALI per € 420.000,00;
    - 12935 POR FSE 2014-2020 - QUOTA REGIONE – CAPACITA' AMMINISTRATIVA - TRASFERIMENTI CORRENTI AD AMMINISTRAZIONI CENTRALI per € 180.000,00;
  - per il bilancio 2022, € 400.000,00. suddivisi sui seguenti capitoli:
    - 12936 POR FSE 2014-2020 - RISORSE UE - CAPACITA' AMMINISTRATIVA - TRASFERIMENTI CORRENTI AD AMMINISTRAZIONI CENTRALI: per € 200.000,00;
    - 12937 POR FSE 2014-2020 - RISORSE STATO - CAPACITA' AMMINISTRATIVA - TRASFERIMENTI CORRENTI AD AMMINISTRAZIONI CENTRALI per € 140.000,00;
    - 12935 POR FSE 2014-2020 - QUOTA REGIONE – CAPACITA' AMMINISTRATIVA - TRASFERIMENTI CORRENTI AD AMMINISTRAZIONI CENTRALI per € 60.000,00;
3. di delegare alla firma della Convenzione il Direttore Generale pro-tempore della Direzione Istruzione, Formazione e Lavoro;
  4. di demandare l'adozione di ogni ulteriore atto di attuazione, successivo alla sottoscrizione della Convenzione, alla Dirigente pro-tempore della U.O. Politiche Europee;
  5. di disporre la pubblicazione della presente deliberazione sul Bollettino Ufficiale di Regione Lombardia e sul Portale della Programmazione Europea al link: [www.fse.regione.lombardia.it](http://www.fse.regione.lombardia.it);



**Regione Lombardia**  
LA GIUNTA

---

6. di procedere alla pubblicazione del presente atto nella Sezione "Amministrazione trasparente" del sito istituzionale di Regione Lombardia, ai sensi dell'art. 37, comma 1, lett. b) del D.Lgs. 33/2013 e degli artt. 29, comma 1 e 192 comma 3, del D.Lgs. 50/2016.

IL SEGRETARIO  
ENRICO GASPARINI

Atto firmato digitalmente ai sensi delle vigenti disposizioni di legge

***CONVENZIONE PER LA REALIZZAZIONE DEL  
PROGETTO “PIANO DI COACHING DEL PERSONALE DEI  
CENTRI PER L’IMPIEGO DELLA REGIONE LOMBARDIA”***

**TRA**

La REGIONE LOMBARDIA – C.F. 80050050154 – (di seguito denominata “Regione”),  
con sede in Milano, Piazza Città di Lombardia 1, rappresentata dalla dott.ssa Sabrina  
Sammuri, nata a Livorno (LI) il 15/03/1967 C.F. SMMSRN67C55E625E, in qualità di “  
Direttore Generale Istruzione, Formazione e Lavoro”, domiciliato per la carica presso la  
sede regionale in Piazza Città di Lombardia 1 - Milano

**E**

il FORMEZ PA – Centro servizi, assistenza, studi e formazione per l’ammodernamento  
delle P.A. , C.F. 80048080636 (di seguito denominato “Formez PA”) P.I. 06416011002, con  
sede in Roma a Viale Marx, 15, 00137 nella persona del Presidente e legale rappresentante  
dott. \_\_\_\_\_, nato a \_\_\_\_\_ il \_ / \_ / \_\_\_, domiciliato per la carica  
presso la sede legale

**PREMESSO**

- che la Regione, nell’interesse della collettività, ha necessità di avviare azioni volte al  
miglioramento dell'efficienza e dell'efficacia dei servizi pubblici per il lavoro in Regione  
Lombardia;

- che il Formez PA e la Regione Lombardia - Direzione Generale Istruzione, Formazione e  
Lavoro, in data 22/12/2017, hanno stipulato una convenzione per la realizzazione del  
progetto “PIANO DI EMPOWERMENT DEL PERSONALE DEI CENTRI PER  
L’IMPIEGO (CPI) DELLA REGIONE LOMBARDIA” per l’attuazione di azioni relative  
alla crescita di competenze attraverso azioni di alta formazione, di supporto e affiancamento

che coinvolgono i Dirigenti e il personale dei servizi per l'impiego allo scopo di favorire la crescita e la qualità dei Servizi per il lavoro, di omogeneizzare e allineare le conoscenze e l'utilizzo delle nuove strumentazioni, concorrendo alla standardizzazione dei livelli di servizi erogati e all'adeguamento delle competenze chiave degli operatori e rappresenta, pertanto, uno strumento privilegiato della strategia regionale;

- che il Formez PA ha già collaborato con la Regione nell'ambito di diversi interventi di assistenza tecnica;

- che il Formez PA ha maturato, con riferimento al tema oggetto della presente Convenzione, una significativa esperienza;

- che il Decreto Legislativo del 25 gennaio 2010 n. 6, in materia di riorganizzazione del Centro di formazione Studi (Formez) all'articolo 2, comma 1, prevede che le Amministrazioni associate possono avvalersi del Formez PA per le finalità ivi previste;

- che il citato Decreto Legislativo n. 6/2010 all'articolo 2, commi 2 e 3, prevede che il Formez PA può svolgere ogni altra attività attribuita mediante apposito accordo dal Dipartimento della Funzione Pubblica o dalle altre amministrazioni di cui all'art. 1 del citato decreto, tra le quali le Regioni, e che nell'espletamento dei compiti istituzionali le attività affidate direttamente dalle amministrazioni centrali e associate a Formez PA sono considerate attività istituzionali;

- che le attività oggetto della presente convenzione risultano coerenti con la nuova missione istituzionale del Formez PA, così come individuata nella seduta assembleare del 14 novembre 2014;

- che Formez PA è partecipato esclusivamente dal Dipartimento della Funzione Pubblica, che ne detiene la quota associativa maggioritaria, e da altri associati pubblici;

- che il Formez PA è organismo in house della Presidenza del Consiglio e, più, in generale, delle amministrazioni socie, come più volte riconosciuto dai competenti organismi

della Commissione Europea;

- il Codice dei contratti pubblici, D.Lgs. 50/2016, all'art. 5 ha escluso espressamente

dall'ambito di applicazione del codice gli affidamenti "in house" ;-

- l'art. 192 del Codice dei contratti pubblici ha istituito presso l'Autorità Nazionale

Anticorruzione (A.N.A.C.), l'Elenco delle amministrazioni aggiudicatrici e degli enti

aggiudicatori che operano mediante affidamenti diretti nei confronti di propri soggetti in

house ai sensi dell'art. 5 del decreto;

- che l'A.N.A.C., con delibera n. 1042 del 14/11/2018 ha deliberato l'iscrizione al citato

Elenco della Presidenza del Consiglio dei Ministri – Dipartimento della funzione pubblica e

delle amministrazioni associate, ivi compresa la Regione Lombardia, in quanto enti che

detengono il controllo analogo congiunto in relazione agli affidamenti in regime di in house

providing a FORMEZ PA; l'A.N.A.C. ha disposto, altresì, l'integrazione della

composizione degli enti che detengono il citato controllo analogo, con l'Agenzia per la

Coesione Territoriale e l'Agenzia per l'Italia Digitale con delibera n. 217 del 26/03/2019,

con il Ministero dell'Interno con delibera n. 808 del 18/09/2019 e con il Ministero della

Salute ed il Ministero dell'Ambiente e della Tutela del Territorio e del Mare con delibera n.

922 del 16/10/2019;

- che il Formez PA è sottoposto al controllo dei propri associati che partecipano

all'Assemblea degli Associati;

- che il Formez PA opera unicamente in base agli indirizzi ed alle direttive emanate

dall'Assemblea degli Associati e che in particolare l'Assemblea degli Associati del Formez

PA , nell'esercizio di tali prerogative, approva:

- il Piano Triennale delle attività ed i relativi aggiornamenti annuali

valutandone l'attuazione tecnico-finanziaria;

- il Regolamento di organizzazione, contabilità ed amministrazione;

- il Bilancio di previsione ed il bilancio consuntivo;

- che, in particolare, il Piano Triennale delle attività ed i relativi aggiornamenti annuali specificano le tipologie di attività che Formez PA, nell'ambito della propria missione istituzionale, è tenuto a svolgere per i propri Associati alle condizioni da questi ultimi determinate;

- che il Formez PA svolge la parte prevalente della propria attività a favore dei propri associati; può svolgere, ai sensi dell'art. 5 dello statuto, attività rientranti:

- nell'ambito delle finalità indicate del D.lgs. n. 6/2010 e nello statuto stesso per conto di soggetti terzi estranei all'associazione in misura mediamente non superiore al 4%;

- che le attività del Formez PA sono sovvenzionate prevalentemente dagli stanziamenti previsti dalla legge annuale sul bilancio dello Stato, dai contributi versati annualmente dagli associati, nonché dalle risorse economiche corrisposte da questi ultimi a fronte delle attività che essi possono richiedere al Formez PA nei limiti dei costi sostenuti per tali attività;

- che l'Assemblea dei Soci di Formez PA ha ratificato in data 30 maggio 2006 l'ingresso in qualità di socio di Regione Lombardia in particolare per l'attività svolta da questo Centro a favore delle Regioni e degli Enti Locali;

- che in tale quadro la stessa Regione intende avvalersi dell'assistenza tecnica del Formez PA ai fini di detta attività, come previsto dal D.Lgs. 25 gennaio 2010 n. 6;

- che è di esclusiva competenza della Regione la determinazione dei contenuti, delle modalità e delle condizioni anche economiche del presente affidamento, nonché dei suoi seguiti, anche attraverso la nomina di un responsabile per detto affidamento – facente capo alla Direzione Generale Istruzione, Formazione e Lavoro - che potrà procedere ad ogni opportuno controllo in itinere delle attività oggetto della presente convenzione;

- che il Formez PA, nelle materie rientranti nella sua sfera di attività, quali precisate dal Piano Triennale e dai relativi aggiornamenti annuali, è, pertanto, tenuto a eseguire gli

affidamenti conferiti dalle Regioni socie, alle condizioni e secondo le indicazioni da queste impartite, e in costante rapporto con il Settore di riferimento tecnico;

- che le risorse economiche necessarie per la realizzazione del Progetto “PIANO DI COACHING DEL PERSONALE DEI CENTRI PER L’IMPIEGO DELLA REGIONE LOMBARDIA” sono a valere sull’Asse IV “Capacità Istituzionale e Amministrativa” Azione 11.3.3 del POR FSE 2014-2020;

- che il progetto trasmesso dal Formez PA con nota prot. Xxxxxx del xx/xx/xxxx risulta coerente con le finalità di potenziamento della capacità istituzionale ed amministrativa delle PP.AA. segnatamente all’Azione 11.3.3 dell’Asse IV del POR FSE e risulta congruo avuto riguardo all’oggetto e al valore della prestazione, come da verbale n. xxxxxx del xx/xx/xxxx, ai sensi dell’art. 192 comma 2 del D.Lgs. n. 50/2016;

**TUTTO CIÒ PREMESSO,**

**LA REGIONE E IL FORMEZ PA**

**CONVENGONO E STIPULANO QUANTO SEGUE**

**ART. 1 - Premessa**

La premessa è patto e forma parte integrante e sostanziale del presente Atto. Le modalità di attuazione, operative ed esecutive, della presente convenzione, sono determinate in considerazione della natura giuridica del Formez PA e del rapporto intercorrente tra lo stesso e la Regione associata, così come specificato in tutti i punti della premessa.

**ART. 2 – Oggetto**

La Regione si avvale del Formez PA per la realizzazione delle attività elencate nel progetto esecutivo (ALLEGATO “A”) intitolato “PIANO DI COACHING DEL PERSONALE DEI CENTRI PER L’IMPIEGO DELLA REGIONE LOMBARDIA”. Qualsiasi modifica delle attività in corso di attuazione, rispetto a quanto previsto nel progetto esecutivo, dovrà essere

autorizzata.

La Regione si riserva la facoltà di non riconoscere spese relative a parti progettuali non autorizzate.

### **ART. 3 - Durata**

La presente convenzione ha durata dalla registrazione della stessa da parte degli organi competenti e fino al 31 dicembre 2021. Il FORMEZ PA si impegna a realizzare il progetto secondo la tempistica prevista nell'Allegato A. Eventuali proroghe potranno essere concesse previa formale autorizzazione da parte della Regione, sulla base di motivata richiesta, pervenuta almeno 30 giorni prima della data di conclusione delle attività.

### **ART. 4 – Modalità di attuazione**

La responsabilità dell'attuazione della presente convenzione è del Formez PA, che è tenuto a operare seguendo tutte le indicazioni fornite nella stessa e dettagliate nella scheda progetto che costituisce l'Allegato A, e manterrà costanti rapporti con la Regione - Direzione Generale Istruzione, Formazione e Lavoro. E' competenza della Regione - Direzione Generale Istruzione, Formazione e Lavoro l'individuazione degli indirizzi strategici e l'approvazione di tutti i documenti rilevanti per lo sviluppo delle attività.

La Regione nomina quale referente, responsabile di tutte le attività previste, il Dirigente pro tempore della Unità Organizzativa \_\_\_\_\_ Direzione Generale Istruzione, Formazione e Lavoro, che procederà, altresì, a ogni controllo in itinere ritenuto opportuno delle attività oggetto della presente convenzione.

Il Formez PA indicherà il proprio referente entro 5 gg. dalla firma della presente convenzione. Ogni variazione relativa a detto nominativo dovrà essere sollecitamente comunicata alla Regione.

### **Art. 5 – Gruppo di lavoro**

Formez PA organizza il gruppo di lavoro tenendo conto delle caratteristiche professionali

necessarie per lo svolgimento delle attività.

Per la selezione dei componenti del gruppo di lavoro che non siano dipendenti di Formez PA, quest'ultimo si atterrà a principi di trasparenza e parità di trattamento sulla base della normativa vigente.

#### **Art. 6 – Finanziamento e Rendicontazione**

La Regione Lombardia erogherà al Formez PA, a copertura dei costi sostenuti per le attività oggetto dell'affidamento appositamente documentati dallo stesso, un finanziamento fino ad un massimo di € 2.000.000,00 (duemilioni/00), fuori campo applicazione IVA ai sensi degli artt. 3 e 4 del DPR n.633/1972, così come articolato nei piani finanziari contenuti nel progetto esecutivo allegato alla presente convenzione.

La rendicontazione, sulla base della quale saranno riconosciute le spese, deve avvenire a costi reali, e, nelle more dell'adozione delle "Linee Guida per la rendicontazione delle attività *in house providing*", in coerenza con le disposizioni contenute nelle "Linee Guida di rendicontazione" per la realizzazione del progetto "LOMBARDIA EUROPA 2020" – PROGETTAZIONE, MODELLIZZAZIONE E START UP DI SERVIZI EUROPA D'AREA VASTA (SEAV) NEI CONTESTI LOMBARDI: ESSERE COMPETITIVI IN EUROPA (POR FSE 214-2020 – Asse 4 – Azione 11.3.3).

La rendicontazione delle spese generali da parte di Formez PA avviene applicando un tasso forfettario ai costi diretti ammissibili per il personale, nel rispetto di quanto previsto dall'art. 68 comma 1 lett. b del Regolamento (UE) n. 1303/2013. Per il progetto di cui all'Allegato A i costi generali e le spese generali non potranno in ogni caso superare il 12% del valore dei costi diretti ammissibili per il personale. Si intendono per:

- a. Spese generali quei costi che non sono o non possono essere collegati direttamente a un'attività specifica dell'ente. Tali costi comprendono di norma le spese amministrative di cui alla circolare del Ministero del Lavoro e delle Politiche

Sociali n.40 del 7 dicembre 2010, recante “Costi ammissibili per gli enti in house”;

- b. costi del personale quei costi chiaramente identificabili derivanti da un accordo tra il datore di lavoro e il lavoratore per il personale interno o da contratti di prestazione di servizi per il personale esterno, così come previsto dalla Guida alle opzioni semplificate in materia di costi della Commissione EGESIF 14-0017, punto 2.2.2.

L'importo pari a € 2.000.000,00 (duemilioni/00) sarà erogato nel modo seguente:

1. un anticipo pari al 20% dell'ammontare complessivo contrattuale dopo la sottoscrizione della presente convenzione, previa presentazione delle seguente documentazione:

- a. avvio delle attività;
- b. formale richiesta di erogazione del pagamento;
- c. comunicazione conto corrente dedicato, anche in via non esclusiva, sul quale accreditare il finanziamento accordato e dal quale effettuare i pagamenti relativi ai costi del progetto;
- d. nota di debito;

2. un pagamento intermedio sarà disposto dopo 8 mesi dalla sottoscrizione previa presentazione della seguente documentazione:

- a. formale richiesta di erogazione del pagamento intermedio;
- b. relazione tecnica periodica che dia conto dello stato di avanzamento delle attività svolte, articolata sulla base delle attività previste nel progetto esecutivo e con l'indicazione delle risorse umane utilizzate e la descrizione degli output prodotti;
- c. dichiarazione relativa alle spese effettivamente sostenute per la realizzazione delle attività, così come descritte nella relazione tecnica al punto precedente, che devono



Il pagamento del saldo sarà disposto previa presentazione della seguente documentazione

trasmessa per posta elettronica certificata firmata digitalmente dal Dirigente

dell'Amministrazione Finanza e Controllo del Formez PA:

a. formale comunicazione della data di conclusione delle attività;

b. formale richiesta di erogazione del saldo;

c. relazione tecnica conclusiva sulle attività svolte, articolata sulla base delle attività

previste nel progetto esecutivo;

d. dichiarazione relativa alle spese effettivamente sostenute per la realizzazione delle

attività, così come descritte nella relazione tecnica di cui al punto precedente, che

devono corrispondere a pagamenti effettuati;

e. rendiconto analitico delle spese effettivamente sostenute di cui al punto precedente

articolato in coerenza con lo schema di budget contenuto nel progetto esecutivo.

Contestualmente alla trasmissione del rendiconto dovranno essere caricati sul sistema

informativo i giustificativi di spesa e i pagamenti a supporto dei costi rendicontati.

La richiesta di saldo dovrà essere presentata completa della documentazione citata entro 90

(novanta) giorni dalla data di conclusione delle attività.

Le note di debito relative a ciascuna erogazione dovranno essere emesse dal Formez PA

previa positiva valutazione della documentazione descritta da parte della Regione.

Per eventuali storni finanziari tra le voci concernenti le linee di attività previste nel quadro

finanziario del progetto esecutivo approvato superiori al 20%, dovrà essere richiesta alla

Regione formale autorizzazione, fermo restando l'applicazione del tasso forfettario ai costi

diretti ammissibili per il personale, nel rispetto di quanto previsto dall'art. 68 comma 1 lett.

b del Regolamento (UE) n. 1303/2013 e entro il limite definito dal budget indicato nel

progetto allegato alla presente convenzione. Ove si verificasse una non corrispondenza tra la

rendicontazione dei costi e le previsioni contenute nel progetto esecutivo, fatte salve le

eventuali variazioni finanziarie autorizzate, la Regione non riconoscerà le spese relative alle parti del progetto modificato.

#### **ART. 7 – Elaborati e prodotti**

Tutto il materiale prodotto nell'ambito della presente convenzione, previa indicazione di quanti ne hanno curato la produzione, potrà essere utilizzato dalla Regione secondo i propri fini istituzionali, nonché dal Formez PA a seguito di approvazione da parte della Regione stessa.

#### **ART. 8 Assicurazioni contro gli infortuni**

Il Formez PA provvederà ad assicurare tutte le persone impegnate nelle attività realizzate in applicazione della presente convenzione, a esclusione dei dipendenti della Regione Lombardia, contro gli infortuni sul lavoro secondo le norme vigenti.

#### **ART. 9 Revoca del finanziamento**

La Regione si riserva la facoltà di revocare il finanziamento relativo al progetto qualora il Formez PA non dovesse rispettare i termini, le condizioni e le modalità di attuazione previsti dalla presente convenzione e dal progetto esecutivo.

In tale ipotesi, saranno comunque riconosciute al Formez PA le spese eventualmente sostenute e gli impegni vincolanti assunti a fronte di attività già svolte alla data di comunicazione della revoca.

#### **ART. 10– Osservanza della normativa nazionale e comunitaria**

In tutti gli affidamenti a soggetti esterni il Formez PA resta impegnato all'osservanza delle norme nazionali e comunitarie in materia di appalti di servizi e forniture.

#### **ART. 11 Trattamento dei dati personali**

Il Formez PA si impegna a non portare a conoscenza di terzi informazioni, dati, documenti e notizie, riguardanti sia i dipendenti che l'Amministrazione regionale, di cui fosse venuto a conoscenza in forza della presente convenzione, senza formale autorizzazione

dell'Amministrazione regionale medesima e dei singoli dipendenti interessati, assicurando, in ogni caso, la riservatezza in ordine a tutti i dati di cui entrerà in possesso, ai sensi del Regolamento UE-679/2016 sulla Privacy.

**ART. 12 – Foro competente**

Qualsiasi controversia in ordine all'esecuzione e/o interpretazione della presente convenzione, verrà in prima istanza definita in via amichevole. Se necessario si ricorrerà al Foro di Milano.

**ART. 13 – Rinvio**

Per quanto non espressamente previsto dalla presente Convenzione, si fa rinvio alle norme legislative e regolamentari, nonché alle altre disposizioni vigenti in materia.

**PER LA REGIONE**

**PER IL FORMEZ PA**

**CENTRO SERVIZI, ASSISTENZA**

**STUDI E FORMAZIONE**

**PER L'AMMODERNAMENTO DELLE P.A**

## PROGETTO ESECUTIVO

### PIANO DI COACHING DEL PERSONALE DEI CENTRI PER L'IMPIEGO DELLA REGIONE LOMBARDIA.

#### 1. ANAGRAFICA E SINTESI DEL PROGETTO

Titolo del progetto	PIANO DI COACHING PER IL PERSONALE DEI CENTRI PER L'IMPIEGO (CPI) DELLA REGIONE LOMBARDIA.		
\			
Committente	Regione Lombardia – Direzione generale istruzione, formazione e lavoro programmazione, organizzazione e politiche europee		
Programma di riferimento (p. es. PON, POR, PAR, etc.)	POR FSE 2014-2020 Regione Lombardia		
Area geografica di riferimento	Regione Lombardia		
Importo commessa	€. 2.000.000,00		
Data inizio	Prima data utile	<i>Data fine</i>	31 dicembre 2021
Finalità e obiettivo generale del progetto	Migliorare l'efficienza e l'efficacia dei Servizi pubblici per il lavoro attraverso un Piano di Empowerment del personale dei Centri per l'impiego e delle AFOL che incida sull'organizzazione delle strutture, sui servizi da erogare e sulle competenze del personale impegnato, coerentemente con gli obiettivi fissati dalla Strategia Europa 2020 in tema di crescita e occupazione, con le nuove disposizioni del D. Lgs. 150/2015 e con la più recente normativa regionale (L.R. 9/2018) che regola i procedimenti amministrativi connessi alla gestione dei CPI/AFOL e degli uffici del collocamento mirato.		
Obiettivi specifici del progetto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Supportare il rafforzamento dei servizi per l'impiego, allo scopo di favorire la crescita e la qualità dei Servizi per il lavoro, per la standardizzazione dei livelli di servizi erogati e alla loro più efficiente erogazione per innalzare la qualità del servizio reso all'utenza, in maniera sinergica, rispetto alle altre azioni sul settore attivate a livello nazionale (ivi incluse quelle relative alle funzioni previste dall'art. 18 del d.lgs. 150/2015) e regionale (L.R. 9/2018);</li> <li>• Favorire l'omogeneizzazione delle procedure a livello regionale e, al tempo stesso, supportare attivamente dirigenti e responsabili nello</li> </ul>		

	<p>svolgimento delle procedure gestionali e nella soluzione delle criticità emergenti:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dalla recente modifica alla L.R. 22/2006 che regola i procedimenti amministrativi connessi alla gestione dei CPI, delle AFOL e degli uffici del collocamento mirato (L.R. 9/2018);</li> <li>- Dalle peculiarità del territorio e del mercato del lavoro locale;</li> <li>- Dalle caratteristiche organizzative che contraddistinguono le diverse strutture dei CPI/AFOL locali.</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Favorire uno scambio virtuoso fra i CPI/AFOL, al fine di permettere la diffusione delle buone prassi in tutto il territorio regionale lombardo attraverso le figure dei coach.</li> </ul>
<p><b>Articolazione delle attività</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Macro-Azione A: “Empowerment e coaching del personale dei CPI”</b></li> </ul>
<p><b>Risultati attesi</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Potenziamento delle competenze e dell’operatività dei Coordinatori (inclusi i loro collaboratori) dei CPI/AFOL a seguito dell’ affiancamento e delle attività di analisi dei fabbisogni svolte presso i servizi presenti sul territorio;</li> <li>• Crescita della qualità dei Servizi per il lavoro in Regione Lombardia attraverso una maggiore standardizzazione dei livelli di prestazione anche attraverso l’implementazione delle competenze in relazione alle nuove attività previste dai Livelli Essenziali delle Prestazioni (LEP);</li> <li>• Miglioramento delle prestazioni dei coordinatori, dei CPI e delle AFOL Lombardi, dei loro dirigenti e degli operatori da loro coinvolti, in linea con i contenuti dei LEP.</li> </ul>
<p><b>Destinatari del progetto</b></p>	<p>Dirigenti e Funzionari dei Servizi pubblici per l’impiego, delle AFOL e degli stakeholder del settore.</p>
<p><b>Principali prodotti</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Report sulle attività di autovalutazione dei servizi offerti dai CPI /AFOL Lombardi;</li> <li>• Report di valutazione dell’attività erogata.</li> <li>• Programma di affiancamento mediante Coaching in presenza e a distanza.</li> </ul>

## 2. QUADRO DI COERENZA DEL PROGETTO

Obiettivo Generale		Precondizioni e criticità		
<p>Migliorare l'efficienza e l'efficacia dei Servizi pubblici per il lavoro attraverso un Piano di Empowerment del personale dei Centri per l'impiego e delle AFOL che incida sull'organizzazione delle strutture, sui servizi da erogare e sulle competenze del personale impegnato, coerentemente con gli obiettivi fissati dalla Strategia Europa 2020 in tema di crescita e occupazione, con le nuove disposizioni del D. Lgs. 150/2015 e con la più recente normativa regionale (L.R. 9/2018) che regola i procedimenti amministrativi connessi alla gestione dei CPI/AFOL e degli uffici del collocamento mirato.</p>		<p>I maggiori fattori critici che si dovranno affrontare nell'attuazione delle azioni progettuali proposte potrebbero derivare da:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>La complessità rappresentata dalla eterogeneità delle aspettative e dall'alto numero di soggetti coinvolti nella realizzazione degli interventi;</li> <li>Dalle recenti modifiche della normativa regionale riguardante la gestione dei CPI, delle AFOL e del collocamento mirato;</li> <li>Dall'eterogeneità delle caratteristiche organizzative che le diverse articolazioni provinciali dei CPI/AFOL mostrano;</li> <li>Dalla generale carenza di personale comune a tutte le province coinvolte.</li> </ul> <p>Tuttavia proprio su questa complessità il progetto fonda i suoi obiettivi, scommettendo sulla capacità delle varie istituzioni a livello locale e regionale di condividere responsabilità ed il quadro programmatico, al fine di un rilancio economico, produttivo e occupazionale del territorio.</p>		
Obiettivi Specifici	Linea di attività	Risultati attesi	Indicatori di Risultato	Indicatori di output
<p>Supportare il rafforzamento dei servizi per l'impiego, allo scopo di favorire la crescita e la qualità dei Servizi per il lavoro, per la standardizzazione dei livelli di servizi erogati e alla loro più efficiente erogazione per innalzare la qualità del servizio reso all'utenza, in maniera sinergica, rispetto alle altre azioni sul settore attivate a livello nazionale (ivi incluse quelle relative alle funzioni previste dall'art. 18 del d.lgs. 150/2015) e regionale (L.R. 9/2018).</p>	<p><b>Macro-Azione A - "Empowerment a Coaching del</b></p>	<p>Potenziamento delle competenze e dell'operatività dei Coordinatori (inclusi i loro collaboratori) dei CPI/AFOL a seguito dell'affiancamento e delle attività di analisi dei fabbisogni svolte presso i servizi presenti sul territorio;</p>	<p>Giornate di affiancamento o di assistenza erogate/previste;</p> <p>Piano di Coaching dei CPI/AFOL regionali.</p> <p>Indicatore di risultato d.2.3 del POR FSE 2014-2020) Numero di pubbliche amministrazioni beneficiarie dei progetti che al termine dell'intervento hanno migliorato la propria capacità amministrativa</p>	<p>Numero dei CPI/AFOL assistiti attraverso l'attività di affiancamento</p> <p>Report sulle attività di autovalutazione dei servizi offerti dai CPI/AFOL Lombardi</p> <p>Programma di affiancamento mediante Coaching in presenza e a distanza</p> <p>Indicatore di output CO 22 del POR FSE 2014-2020) Numero di pubbliche amministrazioni coinvolte per il miglioramento della capacità amministrativa</p>

<p>Favorire l'omogeneizzazione delle procedure a livello regionale e, al tempo stesso, supportare attivamente dirigenti e responsabili nello svolgimento delle procedure gestionali e nella soluzione delle criticità emergenti: dalla recente modifica alla L.R. 22/2006 che regola i procedimenti amministrativi connessi alla gestione dei CPI, delle AFOL e degli uffici del collocamento mirato (L.R. 9/2018); dalle peculiarità del territorio e del mercato del lavoro locale; dalle caratteristiche organizzative che contraddistinguono le diverse strutture dei CPI/AFOL locali.</p>	<p><b>personale dei CPI".</b></p>	<p>Crescita della qualità dei Servizi per il lavoro in Regione Lombardia attraverso una maggiore standardizzazione dei livelli di prestazione anche attraverso l'implementazione delle competenze in relazione alle nuove attività previste dai LEP.</p>	<p>Giornate di affiancamento o di assistenza erogate/previste.  Analisi del livello di soddisfazione con i vertici delle strutture amministrative coinvolte.</p>	<p>Report di valutazione dell'attività erogata.  Report di analisi dei ruoli e delle esigenze organizzative, mappatura delle competenze e fabbisogni formativi/operativi dei dipendenti.</p>
<p>Favorire uno scambio virtuoso fra i CPI/AFOL, al fine di permettere la diffusione delle buone prassi in tutto il territorio regionale lombardo attraverso le figure dei coach.</p>		<p>Miglioramento delle prestazioni dei coordinatori, dei CPI e delle AFOL Lombardi, dei loro dirigenti e degli operatori da loro coinvolti, in linea con i contenuti dei LEP.</p>	<p>Analisi del livello di soddisfazione con i vertici delle strutture amministrative coinvolte.</p>	<p>Report di valutazione dell'attività erogata.</p>

### 3. DESCRIZIONE DEL PROGETTO

#### 3.1 Analisi di contesto, strategia e obiettivi

Negli ultimi venti anni, a partire dalla riforma del Titolo V della Costituzione e delle conseguenti evoluzioni normative del collocamento pubblico (legge 15 marzo 1997 n. 59, d. lgs. 23 dicembre 1997, n. 469, Legge 30/2003), abbiamo assistito a Riforme del Mercato del Lavoro e, conseguentemente, alla regionalizzazione dell'organizzazione dei Servizi per l'Impiego. Il riassetto organizzativo ha determinato un nuovo modello di servizio, attribuendo ai Centri per l'Impiego le funzioni di gestione amministrativa degli stati occupazionali, l'orientamento dei lavoratori, l'incontro della domanda-offerta di lavoro, l'attivazione di tirocini formativi, il sostegno alle fasce più deboli dell'utenza.

A tale scopo, la Regione Lombardia, con le leggi regionali nn. 22/2006, 19/2007 e 30/2015 ha, tra l'altro, disegnato l'architettura del modello lombardo di riforma del mercato del lavoro e del sistema di istruzione e formazione professionale che, innovando le proprie modalità di attuazione delle policy, fonda i propri interventi sulla creazione di una rete di operatori pubblici e privati in libera concorrenza, per garantire un'elevata qualità dei servizi. In ultimo, il 26 giugno 2018 il Consiglio regionale della Regione Lombardia ha dato il via libera alla legge regionale n. 9 del 2018, di modifica alla legge regionale n. 22 del 2006 *'Il mercato del lavoro in Lombardia'*. Questa prevede un'architettura gestionale inedita nel panorama nazionale, in cui si stabilisce che Città Metropolitana e Province continuino a gestire i CPI, sotto l'egida della Regione stessa, che finanzierà gli oneri di funzionamento e le spese del personale.

I principi di innovazione previsti nelle quattro leggi regionali hanno guidato, e tuttora orientano, tutti gli interventi promossi dall'Amministrazione regionale nell'ambito delle politiche di istruzione, formazione e lavoro.

Il Decreto legislativo n. 150 del 14 settembre 2015 *"Disposizioni per il riordino della normativa in materia di servizi per il lavoro e di politiche attive"*, ai sensi dell'articolo 1, comma 3, della legge 10 dicembre 2014, n. 183" ha introdotto importanti modifiche normative sul tema, che hanno un impatto sia a livello nazionale e regionale, sia nei confronti dei diritti/doveri dei singoli cittadini.

La Regione Lombardia, con DGR n. X/4150 dell'8 ottobre 2015, ha approvato le linee guida per l'attuazione della Dote Unica Lavoro (DUL) all'interno del Programma Operativo Regionale del Fondo Sociale Europeo 2014 – 2020. In questo modo, è stata confermata l'intenzione di avvalersi della DUL come modello di politica attiva del lavoro, che permette di accompagnare ogni persona, lungo tutto l'arco della propria vita attiva, e di promuovere il rilancio delle dinamiche occupazionali per contrastare gli effetti negativi della crisi, soprattutto con riferimento alle categorie di persone più vulnerabili. Nella realizzazione degli interventi di politiche attive del lavoro, la Regione Lombardia opera in coerenza con gli indirizzi e le previsioni definite nel citato D.Lgs., in una logica di integrazione e complementarità con il modello regionale delle politiche attive attuato attraverso Dote Unica Lavoro.

Si è quindi avviato un periodo transitorio di attuazione della normativa nazionale, secondo la Convenzione sottoscritta tra Ministero del Lavoro e Politiche Sociali e Regione Lombardia in data 2 dicembre 2015 che è finalizzata a regolare i rapporti e i rispettivi obblighi tra le Parti. Alla Regione Lombardia restano assegnate, tra le altre, le competenze in materia di programmazione delle politiche attive del lavoro sul territorio, in coerenza con gli indirizzi generali del d.lgs. n.150/2015. Spetta inoltre alla Regione, la competenza in

materia di gestione operativa delle politiche attive e la responsabilità delle articolazioni territoriali pubbliche ad esse preposte, i Centri Pubblici per l'Impiego (CPI), ivi incluse quelle relative alle funzioni previste dall'art. 18 del d.lgs. 150/2015.

Con la L.R 9/2018, infine, la Regione Lombardia ha apportato un cambiamento alla precedente legge regionale n. 22/2006 introducendo modifiche all'organizzazione dei centri per l'impiego e delle AFOL, alla luce delle disposizioni del d.lgs. e delle disposizioni di cui all'art. 1, commi 793, ss. della legge 205/2017 (Bilancio di previsione dello Stato per l'anno finanziario 2018 e bilancio pluriennale per il triennio 2018-2020).

Le citate disposizioni hanno innovato significativamente il complesso delle funzioni dei servizi al lavoro, prevedendo una loro complessiva regionalizzazione, con un ruolo di coordinamento nazionale in capo all'Agenzia nazionale per le politiche attive del lavoro (ANPAL).

La L.R. 9/2018 recepisce le modifiche, realizzando un proprio modello che da una parte ottempererà alle previsioni della legislazione nazionale di riferimento, dall'altra valorizzerà il livello provinciale, in una logica unitaria nella quale sia la Regione il soggetto che governa la rete dei centri per l'impiego.

Gli obiettivi primari degli Assi di intervento individuati in tutto il POR FSE Regione Lombardia 2014-2020 mirano a recuperare il divario sociale e produttivo, dare un forte impulso alla valorizzazione delle eccellenze già presenti sul territorio, affrontare il tema delle crisi industriali attraverso iniziative volte a favorire la ripresa e lo sviluppo, valorizzare in modo innovativo e coordinato l'immagine e le peculiarità regionali.

La strategia regionale definita nel POR FSE 2014-2020 è fortemente orientata a mettere in atto le condizioni strutturali e di contesto necessarie per un funzionamento del mercato del lavoro regionale sempre più dinamico e inclusivo, riducendo le viscosità che rendono ancora difficoltose, per le persone, le fasi di transizione al lavoro e per le imprese, la risposta alla domanda di lavoro da esse espressa.

Inoltre, il tema dei servizi di politica attiva per l'impiego e il ruolo delle politiche per la formazione e per l'occupazione stanno assumendo oggi un ruolo sempre più centrale sia a livello politico che normativo. In tale contesto, Formez Pa con il precedente progetto **"PIANO DI EMPOWERMENT PER IL PERSONALE DEI CENTRI PER L'IMPIEGO DELLA REGIONE LOMBARDIA"** ha condotto un'azione di formazione e aggiornamento rivolta a tutto il personale (coordinatori e operatori CPI e AFOL), di cambiamento organizzativo (attraverso l'affiancamento di un coach ad ogni coordinatore provinciale) e di standardizzazione delle pratiche lombarde (attraverso l'azione dei coach stessi) accompagnando la Regione Lombardia verso un'azione mirata ad aggiornare, rinforzare e potenziare gli organi dedicati allo sviluppo e all'attuazione delle proprie politiche del lavoro. In questo primo progetto si è accompagnato il sistema dei CPI e delle AFOL con azioni che hanno aggiornato tutto il personale e supportato i coordinatori nella mappatura e nella riqualificazione dei servizi offerti, investendo soprattutto sul capitale umano, principale attore nell'erogazione del servizio e sui sistemi organizzativi e di valutazione che sono alla base dell'erogazione dei servizi stessi. Se il percorso di formazione e aggiornamento si può ritenere concluso con successo, molto ancora c'è da fare per raggiungere i due complessi obiettivi successivi: supportare concretamente i coordinatori provinciali e il loro staff di riferimento in questo difficile momento di passaggio e di continuo cambiamento che caratterizza il loro contesto nazionale e regionale attuale e raggiungere una standardizzazione delle pratiche delle politiche del lavoro in Lombardia. In continuità con quanto sin qui svolto, quindi, in collaborazione con la Regione Lombardia, il presente progetto vuole essere, in una nuova veste più performante, **"un continuum"** con il precedente andando a lavorare in maniera ancora più mirata:

- al potenziamento delle competenze dei coordinatori e del loro staff in relazione alle nuove sfide che il contesto nazionale delle politiche del lavoro continua a richiedere di superare;
- alla omogeneizzazione delle pratiche legate all'attuazione delle politiche del lavoro lombarde.

Si punta al raggiungimento di questi due macro-obiettivi, come esplica lo stesso titolo del presente progetto, attraverso l'accompagnamento sul campo dei coordinatori e del loro staff svolto attraverso l'affiancamento di coach esperti, pratica che già durante l'attuazione del primo progetto era stata apprezzata, che aveva riscosso pareri molto positivi da parte dei coordinatori stessi e che aveva permesso di raggiungere risultati importanti.

Il progetto **“PIANO DI COACHING PER IL PERSONALE DEI CENTRI PER L'IMPIEGO DELLA REGIONE LOMBARDIA”** si propone, quindi, di continuare a sostenere la Regione per il raggiungimento di **tre obiettivi principali**.

Il primo, di accompagnamento, intende continuare a supportare il rafforzamento dei servizi per l'impiego, allo scopo di favorire la crescita e la qualità dei Servizi per il lavoro, concorrendo alla standardizzazione dei livelli di prestazione erogati e alla loro più efficiente erogazione per innalzare la qualità del servizio reso all'utenza, in maniera sinergica, rispetto alle altre azioni sul settore attivate a livello nazionale (come, ad esempio, richiede l'attuazione del Reddito di cittadinanza), ivi incluse quelle relative alle funzioni previste dall'art. 18 del d.lgs. 150/2015 (ad esempio: l'orientamento di base, l'analisi delle competenze in relazione alla situazione del mercato del lavoro locale e la profilazione; l'ausilio alla ricerca di una occupazione, anche mediante sessioni di gruppo; l'orientamento specialistico e individualizzato, l'orientamento individualizzato all'autoimpiego e il tutoraggio per le fasi successive all'avvio dell'impresa; l'avviamento ad attività di formazione ai fini della qualificazione e riqualificazione professionale, dell'autoimpiego e dell'immediato inserimento lavorativo ecc).

Il secondo, in continuità con il precedente progetto, intende proseguire nel supportare attivamente gli operatori nello svolgimento delle procedure gestionali e nella soluzione delle criticità emergenti dalle continue evoluzioni di cafrattere organizzativo e di contesto attraverso mirate azioni di coaching.

Il terzo, anch'esso in continuità con il precedente progetto, è mirato a favorire l'omogeneizzazione delle procedure sul piano regionale favorendo uno scambio virtuoso fra i CPI, nonché con partner e PP.AA. della UE, al fine di permettere la diffusione delle buone prassi in tutto il territorio regionale lombardo, sempre attraverso le figure dei coaches.

Il motivo per cui il progetto punta, in questa seconda fase operativa, su questa figura, è basato sull'esperienza di Formez PA nel suo processo di affiancamento alle organizzazioni complesse che è portato ad assistere sulla base della propria missione istituzionale. In effetti, il coaching può rappresentare, se correttamente pianificato ed attuato, uno strumento molto utile in ambito organizzativo, garantendo un valore aggiunto del tutto specifico rispetto alle altre forme di intervento rappresentate dalla formazione o dalla consulenza.

Da un punto di vista etimologico, il termine “coach” deriva dall'inglese, e corrisponde al termine italiano di carrozza o vettura. Nel linguaggio sportivo, il “coach” è colui che allena e migliora costantemente le performance dei propri atleti. Il termine rimanda, dunque, letteralmente, all'attività di trasportare/guidare una persona o un gruppo di persone da un luogo di partenza a un luogo di arrivo, ma anche ad allenare, cioè ad abituare il corpo e la mente, mediante esercizi appropriati, a determinate prestazioni.

Il coach, pertanto, guida singoli individui o gruppi a migliorare le proprie performance in modo coerente agli obiettivi, ai bisogni, ai valori ed ai principi dell'organizzazione ponendo al centro dell'attenzione l'autoconsapevolezza, l'autoresponsabilizzazione e l'attivazione del coachee.

Il coaching si caratterizza come metodo di intervento, con proprie linee guida, strumenti e tecniche di supporto, quali:

- la condivisione del “contratto” di coaching (metodo, responsabilità, ruoli reciproci, riservatezza);
- l'avvio e la cura della relazione facilitante (ascolto, accoglienza, alleanza, autenticità del coach);
- l'esplorazione e l'individuazione della “domanda di coaching” (centrata sulla differenza tra presente percepito e futuro desiderato);
- l'individuazione e l'allenamento delle potenzialità del coachee (favorendo la consapevolezza del coachee rispetto alle proprie potenzialità personali per allenarle e trasformarle in competenze);
- la ricerca e la definizione della soluzione operativa (obiettivo a cui deve tendere il coachee);
- la progettazione e l'attuazione del “piano di azione” (autodeterminato dal coachee);
- l'elaborazione dei fattori ostacolanti e facilitanti l'implementazione del piano di azione;
- il monitoraggio (analisi e valutazione delle informazioni emergenti dall'attivazione del piano d'azione e verifica dei risultati raggiunti);
- la chiusura dell'intervento (formalizzazione della conclusione del percorso, focalizzazione sul processo attuato e sui risultati conseguiti).

Appare evidente che l'intervento in un'organizzazione attraverso la metodologia del coaching apre non solo ad una fase diagnostica molto incisiva sui problemi operativi, che incidono sulle performance organizzative e personali, ma anche ad una successiva personalizzazione integrata degli interventi nelle diverse unità organizzative, con un'estrema concretezza mirata al problem solving dei singoli operatori (coachee).

A tal fine, il Progetto “**Piano di Coaching**” si articola principalmente in un'azione di affiancamento ai coordinatori provinciali del CPI all'interno della loro stessa sede territoriale, orientata all’**“Empowerment e Coaching del personale dei CPI”**. Nel dettaglio, le sue attività si strutturano in 4 fasi:

1. Presa in carico dell'analisi del contesto realizzata nell'ambito del progetto “PIANO DI EMPOWERMENT DEL PERSONALE DEI CENTRI PER L'IMPIEGO DELLA REGIONE LOMBARDIA”, scaturita dai documenti relativi alle attività di aula e di coaching sperimentale portato a termine in quella prima fase di intervento e redazione del “Piano di Coaching” da attuare sul campo in questa seconda fase, che individua, in ciascun CPI, le tematiche ed i processi più critici che saranno affrontati in maniera prioritaria, mediante la definizione di programmi d'azione integrati con metodologie e contenuti uniformi su tutto il territorio lombardo. Nella redazione del Piano si avrà cura di clusterizzare i Servizi per l'impiego territoriali in modo da personalizzare il processo di affiancamento per risolvere le criticità emerse all'interno dei CPI, attivando – allo stesso tempo – un percorso di omogeneizzazione dei livelli di prestazione in coerenza con i LEP e le specifiche regionali.
2. Accompagnamento dei coordinatori dei CPI e i loro stretti collaboratori a svolgere il ruolo di *coach* all'interno dei relativi CPI di appartenenza, mediante l'organizzazione e la realizzazione delle attività di affiancamento (learning by doing) e di supporto, sia in presenza che a distanza. Sulla base delle tematiche prioritarie individuate nel Piano di Coaching verranno selezionati i profili professionali dei coach emergenti come prioritari.
3. Supporto all'uniformità delle pratiche e delle procedure, focalizzando particolarmente l'attenzione sui modelli organizzativi di erogazione dei servizi, sull'orientamento e la profilazione dell'utenza, nonché sull'omogeneizzazione delle procedure dei LEP e lo standard di qualità dei servizi erogati.

Tali attività si completeranno con il trasferimento delle esperienze, volte all'acquisizione e condivisione di competenze e buone pratiche da parte di partner e PP.AA. dell'Unione Europea, attraverso giornate di laboratorio/workshop.

4. Verifica semestrale dell'attività di coaching erogata ed eventuale implementazione di nuovi temi emersi durante l'affiancamento (coaching dinamico).

***Breve excursus su strutturazione e rilevazione delle esigenze emerse in itinere dal progetto "Piano di Empowerment del personale dei Centri per l'impiego della Regione Lombardia".***

Il progetto ha previsto una prima fase (maggio – ottobre 2018) di formazione rivolta a tutto il personale dei CPI e delle AFOL (dirigenza, coordinatori, operatori di front office e di back office) sulle seguenti Unità Didattiche (UD):

1. L'accesso agli atti nei suoi rapporti con il FOIA e la normativa a tutela della riservatezza. Le dinamiche dell'accesso nel contesto del CPI: i rapporti tra la trasparenza ed i molteplici processi gestiti al loro interno;
2. Accesso al sistema dei servizi per il lavoro: acquisizione, sospensione, decadenza dello stato occupazionale;
3. Il rapporto con l'utenza;
4. Diversity Management.

Durante le lezioni della prima UD è emersa l'esigenza di costruzione di un modello unico di procedura di accesso agli atti e di accesso civico che comprendesse strumenti informatici e che sgravasse il flusso di richieste che ad oggi perviene ai centri per impiego e lo rendesse più efficace ed efficiente. Tale esigenza ha preso forma in un'azione di coaching che ha portato all'elaborazione di un modello esportabile a livello regionale che ad oggi i CPI possono applicare, raggiungendo il risultato di una concretizzabile omogeneizzazione di pratiche sul tema. Si ravvisa dunque l'utilità di utilizzare, nel presente progetto, la medesima metodologia di azione su altre procedure giuridiche e normative segnalate come problematiche dai coordinatori.

Durante le lezioni della seconda UD si è cercato di far luce sui casi nei quali il cittadino può essere/non essere ricondotto alla fattispecie di disoccupato (così come definito dal Dlgs 150/2015). In particolare, sono stati verificati gli impatti delle diverse tipologie contrattuali nella gestione degli stati occupazionali e il regime occupazionale inerente i cittadini extra – UE. Alla fine delle lezioni, è stato richiesto da alcuni CPI un ulteriore supporto all'interpretazione univoca delle normative sullo stato occupazionale legata a casi specifici che si sono presentati durante le attività lavorative all'interno dei CPI/AFOL coinvolti. Risulta attualmente molto utile riproporre la stessa tipologia di supporto al personale che si occupa di tale tematica anche nel presente progetto, vista l'estrema complessità dei casi che ogni giorno il personale dei CPI si ritrova a dover gestire.

Particolari problematiche sono emerse nella terza UD, dedicata all'identità di orientatore e al rapporto che questo riesce ad instaurare con l'utenza. Dai docenti, psicologi del lavoro, è stata segnalata la presenza di un momento di forte crisi che caratterizza sia l'identità professionale degli operatori coinvolti nelle lezioni, sia le loro attitudini ad instaurare una relazione efficace con l'utenza. Più in generale, è stata segnalata una forte crisi della cultura organizzativa che caratterizza il sistema CPI-AFOL lombardo. E' essenziale poter continuare a lavorare su questo fronte col il presente progetto, viste le criticità, le difficoltà, le resistenze e i forti disagi emersi, tenendo conto che è necessario un cambiamento culturale forte all'interno del contesto organizzativo dei CPI lombardi per riuscire a rimanere al passo con le politiche nazionali e gli standard europei attualmente richiesti.

Successivamente si è svolta la seconda fase del progetto (dicembre 2018-febbraio 2019), dedicata all'azione di Coaching. Le attività di affiancamento ai coordinatori dei CPI provinciali e delle due AFOL, che ha visto coinvolte un totale di 10 province, si sono sviluppate, come da richiesta della committente Regione Lombardia, attraverso le due seguenti forme di coaching:

- il coaching gestionale (7 province);
- il coaching di orientamento (3 province).

Ogni attività è stata concordata con il coordinatore provinciale in relazione alla struttura ospitante e alla tipologia di attività richiesta.

In generale, le attività svolte dai coach sono state molto diversificate tra loro. Questo a causa della grande diversità che ha caratterizzato i diversi contesti provinciali assegnati. L'obiettivo di una veloce omogeneizzazione delle pratiche regionali, quindi, è risultato troppo complesso e non pienamente raggiungibile, viste anche le tempistiche del progetto di empowerment. Risulta quindi essenziale riprendere a lavorare su questo punto nel presente progetto utilizzando lo strumento di coaching come strategico per riuscire a raggiungere i contesti più a rischio. A tal proposito, si ritiene necessario re-includere, con percorsi di riavvicinamento studiati *ah hoc*, le due province che hanno rifiutato di aderire alle attività mostrando *de facto* una chiusura organizzativa al cambiamento che potrebbe essere sintomo di disagi organizzativi notevoli e che meriterebbero, quindi, di essere verificati.

La partenza delle attività si è basata sui risultati di una ricerca preliminare, svoltasi nel mese di novembre 2018, metodologicamente articolata e strutturata in due fasi. Nella prima è stata somministrata un'intervista strutturata ai coordinatori che poi sarebbero stati coinvolti nell'attività di coaching successiva. L'analisi di questa parte è stata condotta a partire dal processo PR 23\_63 (Servizi per il lavoro, apprendimento e formazione professionale) dell'Atlante del Lavoro e delle Qualificazioni, individuando – per ciascuna sequenza di processo – le ADA (aree di attività) che caratterizzano i Centri per l'Impiego (CPI). In riferimento a ciascuna ADA, sono state riportate le attività e i risultati attesi (performance) da esse derivanti. Sono stati intervistati tutti i responsabili dei CPI. Ciascuno di essi è stato chiamato a rilevare:

- a) quali – fra le attività associate a ciascuna performance – vengono svolte o meno;
- b) per ogni performance attesa, i c.d. "Attributi", cioè:
  - il livello di criticità che l'intervistato percepisce in relazione alla performance in discussione;
  - la frequenza di realizzazione della performance in discussione;
  - la rilevanza della performance rispetto alla mission del CPI.

La rilevazione ha permesso di identificare le Aree di Attività sulle quali si dovrebbe intervenire prioritariamente, in base ai livelli di criticità dichiarati dagli interpellati. In particolare:

<p><i>Criticità molto alta – intervenire immediatamente</i></p>	<p>ADA.23.182.+A2:A7591 - Cura degli aspetti metodologici per la valutazione delle competenze ai fini della validazione e/o certificazione                      ADA.23.182.592 - Realizzazione di prove di valutazione tecnica settoriale delle competenze                      ADA.23.182.592 - Realizzazione di prove di valutazione tecnica settoriale delle competenze                      ADA.23.181.584 - Personalizzazione degli interventi formativi</p>
---	---

	<p>ADA.23.183.596 - Servizi di accompagnamento alla nuova impresa/lavoro autonomo</p> <p>ADA.23.182.591 - Cura degli aspetti metodologici per la valutazione delle competenze ai fini della validazione e/o certificazione</p>
<p><i>Criticità alta – Intervenire non appena possibile, dopo aver affrontato le criticità molto alte</i></p>	<p>ADA.23.182.590 - Supporto all'individuazione e alla messa in trasparenza delle competenze</p> <p>ADA.23.180.583 - Supporto e accompagnamento alle transizioni e all'inserimento lavorativo</p> <p>ADA.23.181.584 - Personalizzazione degli interventi formativi</p> <p>ADA.23.182.590 - Supporto all'individuazione e alla messa in trasparenza delle competenze</p> <p>ADA.23.183.595 - Assistenza alla creazione di impresa/lavoro autonomo</p> <p>ADA.23.180.583 - Supporto e accompagnamento alle transizioni e all'inserimento lavorativo</p>
<p><i>Criticità media – Intervenire, in maniera pianificata, dopo aver affrontato le criticità più gravi</i></p>	<p>ADA.23.183.595 - Assistenza alla creazione di impresa/lavoro autonomo</p> <p>ADA.23.181.584 - Personalizzazione degli interventi formativi</p> <p>ADA.23.180.583 - Supporto e accompagnamento alle transizioni e all'inserimento lavorativo</p>
<p><i>Criticità bassa – Intervenire, in maniera pianificata, dopo aver affrontato le criticità medie</i></p>	<p>ADA.23.180.582 – Consulenza orientativa e bilancio di competenze</p> <p>ADA.23.180.582 – Consulenza orientativa e bilancio di competenze</p> <p>ADA.23.179.580 – Orientamento informativo</p> <p>ADA.23.183.594 – Servizi di inserimento lavorativo per soggetti svantaggiati</p> <p>ADA.23.183.594 – Servizi di inserimento lavorativo per soggetti svantaggiati</p> <p>ADA.23.180.582 – Consulenza orientativa e bilancio di competenze</p> <p>ADA.23.180.583 – Supporto e accompagnamento alle transizioni e all'inserimento lavorativo</p> <p>ADA.23.183.594 – Servizi di inserimento lavorativo per soggetti svantaggiati</p> <p>ADA.23.179.580 – Orientamento informativo</p> <p>ADA.23.180.582 – Consulenza orientativa e bilancio di competenze</p> <p>ADA.23.179.581 – Analisi della domanda e definizione del patto di servizio</p>
<p><i>Criticità molto bassa – Non occorrono interventi se non quelli ordinari (per esempio le azioni di aggiornamento del personale) di “manutenzione” del sistema</i></p>	<p>RA2: Offrire le informazioni sulle opportunità formative e professionali, favorendo il processo di auto-consultazione dei materiali informativi disponibili presso la struttura e/o online e</p>

	<p>supportando le persone nella fase di stesura del curriculum vitae</p> <p>RA2: Individuare candidature idonee relativamente a figure specializzate di difficile reperimento in risposta a fabbisogni specifici espressi dal tessuto produttivo eventualmente individuati in esito ad azioni di scouting delle opportunità lavorative offerte</p> <p>RA1: Gestire la banca dati di raccolta delle informazioni di domanda e offerta di lavoro curando i colloqui con l'utenza e la raccolta dei curricula e mantenendo i contatti con le organizzazioni produttive, anche al fine di raccogliere dati sulle stesse</p> <p>RA1: Realizzare la prima accoglienza nei servizi per il lavoro e l'apprendimento permanente, espletando le pratiche amministrative di inserimento e/o aggiornamento dei dati relativi agli utenti e fornendo informazioni in merito alle finalità e alle risorse</p> <p>RA3: Gestire i sistemi integrati di informazione (bacheche informative fisiche e virtuali), ricercando e catalogando le diverse fonti informative sui servizi e/o sulle offerte di lavoro e sulle opportunità di formazione e curando l'aggiornamento costante</p> <p>RA3: Predisporre il patto di servizio e il relativo piano di azione, definendo e sottoscrivendo, sulla base dei dati raccolti nella fase di analisi della domanda e delle scelte effettuate dalla persona in seguito all'esame delle opportunità formativo-prof</p>
--	--

Chiaramente, un'azione di coaching di tre mesi non può risolvere problemi di criticità "molto alta" e "alta", che necessitano di una pianificazione strategica, organizzativa e di un periodo di operatività ben più lunghi. Su tal fronte, invece, è possibile lavorare nell'ambito del presente progetto di coaching, riorganizzato ad hoc e di decisamente più ampio respiro temporale. Si è deciso, quindi, di andare a lavorare sulle criticità "media", "bassa" e "molto bassa" indicate come particolarmente urgenti dai coordinatori.

Altro obiettivo di questa indagine, quindi, è stato quello di far emergere le criticità relative ai contesti provinciali specifici di appartenenza dei CPI coinvolti che hanno richiesto l'elaborazione di azioni di coaching mirate per ogni singola provincia e lavorare su quelle, in maniera tale da rendere il più produttive possibili le attività di affiancamento dei vari coach.

Prevedendo questo possibile risultato dell'indagine, si è dunque pensato ad un secondo momento di intervista, svolto alla fine della somministrazione del questionario sopra citato, in cui è stato chiesto ai

coordinatori di indicare tre aree di priorità a cui, secondo il loro parere, doveva essere data precedenza d'azione.

-	<u>CPI</u>	<u>CRITICITA' 1</u>	<u>CRITICITA' 2</u>	<u>CRITICITA' 3</u>
<b>COACHING GESTIONALE</b>	<b>COMO</b>	RIORGANIZZAZIONE DEL PERSONALE ESISTENTE. CON LE RISORSE A DISPOSIZIONE, CAPIRE QUALI SERVIZI EROGARE	RAFFORZARE RAPPORTI CON LE IMPRESE (ES. PER TIROCINIO)	RAFFORZAMENTO RETI DI ENTI ACCREDITATI DEL TERRITORIO PER OTTIMIZZARE PRCDURE (ANCHE I CAF) AD ES. PER DISABILITA'
	<b>VARESE</b>	RIORGANIZZAZIONE DEL PERSONALE ESISTENTE PER DECLINARE OPERAZIONI DI RIASSETTO	SVILUPPARE UN PIANO SULL'APPRENDISTATO	RAFFORZAMENTO RETI DI ENTI ACCREDITATI DEL TERRITORIO PER OTTIMIZZARE PRCDURE (ES. PER DISABILITA' O FASCE DEBOLI)
	<b>CREMONA</b>	VADEMECUM SU STRANIERI: RICOGNIZIONE SULLE VARIE TIPOLOGIE DI PERMESSI DI SOGGIORNO PER INDIVIDUARE IL PERCORSO CHE L'UTENTE_PUO' FARE E COME COMPORTARSI CON QUALIFICHE PROFESSIONALI CONSEGUITE ALL'ESTERO	ACCESSO AGLI ATTI: NECESSITA DI DIRETTIVE UNIVOCHE ED OMOGENEE	INSERIMENTO LAVORATIVO DISABILI
	<b>SONDRIO</b>	STIPULA DEL PATTO DI SERVIZIO IN PRESENZA DI TUTTE LE CASISTICHE CHE SI PRESENTANO	ORIENTAMENTO BASE E SPECIALISTICO; STESURA CV	SUPPORTO ALLA RICERCA ATTIVA DI LAVORO PER GLI UTENTI
	<b>LECCO</b>	INCONTRO DOMANDA - OFFERTA E SUPPORTO CON LE AZIENDE (ES. ASPETTO TIROCINI)	AFFIANCAMENTO ALL'ACCOGLIENZA	IMPLEMENTAZIONE BANCHE DATI DI CONSULTAZIONE PER OFFERTA FORMATIVA E LAVORATIVA
	<b>MONZA</b>	MOTIVAZIONALE - NUOVE COMPETENZE: AUTOIMPRENDITORIALITA'	SERVIZI ALLE IMPRESE, STRUMENTI E PROGETTUALITA' CON SISTEMI INFORMATICI DEDICATI, PERCHE' TROPPO OBERATI DA FRONTOFFICE PER POTER ANDARE	MODELLO ANALISI DATI: OSSERVATORIO MERCATO DEL LAVORO DETTAGLIATO

			NELLE AZIENDE; MARKETING TERRITORIALE, ANALISI DATI TERRITORIALI	
	<b>MILANO</b>	PATTO DI SERVIZIO: CONDIZIONALITA'	ORIENTAMENTO	AUTOIMPREDITORIALITA' (IDO)
<b>COACHING ORIENTATORI</b>	<b>MANTOVA</b>	PRESELEZIONE E INCONTRO DOMANDA- OFFERTA	CONSULENZA ORIENTATIVA AL MOMENTO NON EROGATA	IMPLEMENTAZIONE DEL COLLOQUIO DI ACCOGLIENZA
	<b>PAVIA</b>	SUPPORTO ALL'UTILIZZO DEI SISTEMI INFORMATIVI	PROGETTAZIONE PER UN PIANO DISABILI	PROGETTAZIONE RETE DI SERVIZI E RELAZIONE CON AZIENDE
	<b>LODI</b>	PROCEDURE LEGALI - AMMINISTRATIVE. NECESSITA' DI CHIAREZZA SUI PROCEDIMENTI	GESTIONE PRATICA STRUMENTI INFORMATIVI	IMPLEMENTAZIONE DEL RAPPORTO CON L'ESTERNO: RETI DEI SERVIZI, RAPPORTI CON AZIENDE

La rilevazione incrociata di questi due momenti ha permesso di identificare le Aree di Attività sulle quali intervenire prioritariamente. Sono emerse otto macro-aree tematiche di livello regionale attorno a cui sono ruotate le azioni di coaching. In particolare, tali aree sono state:

1. La riorganizzazione del personale interno;
2. La creazione e gestione di reti;
3. Il rafforzamento dei rapporti con le imprese;
4. L'orientamento;
5. L'area disabilità e fasce deboli;
6. L'utilizzo dei sistemi informativi;
7. Il supporto all'utilizzo di sistemi informatici dedicati a particolari azioni;
8. La necessità di generare una serie di direttive univoche ed omogenee su particolari temi e/o processi.

A tali aree se ne aggiungono altre su cui sono emerse forti criticità durante la fase di ricerca preliminare (intervista strutturata e raccolta delle tre aree maggiormente critiche – criticità “molto alta” e “alta”), e che quindi non sono state trattate durante la precedente edizione del progetto. Queste sono:

9. Messa in trasparenza, valutazione, validazione e certificazione delle competenze;
10. Supporto e accompagnamento alle transizioni e all'inserimento lavorativo;
11. Personalizzazione degli interventi formativi;
12. Assistenza alla creazione di impresa/lavoro autonomo.

Riepilogando: durante i 3 mesi di coaching svolti, Formez Pa è riuscito a coprire le prime 8 aree di intervento elencate sopra riuscendo a supportare pienamente alcune richieste inerenti particolari problematiche appartenenti alle varie aree (ad esempio il supporto alla riorganizzazione di una provincia, la guida all'orientamento in 3 provincie, la creazione di alcune specifiche direttive univoche e allargabili a tutto il territorio lombardo, ecc.). Attuando lo stesso tipo di azioni nel presente progetto, quindi, si possono migliorare ulteriormente i risultati raggiunti ed andare a coprire criticità appartenenti a tali aree che non sono state supportate durante il progetto precedente.

Nel presente progetto, poi, è ipotizzabile ampliare l'attività sulle rimanenti 4 aree precedentemente non trattate, cercando di colmare le grosse criticità che permangono nel sistema CPI/AFOL lombardo emerse durante la citata indagine.

Dall'erogazione del servizio di coaching, sono, inoltre emerse alcune esigenze metodologiche e organizzative di azione dei coach Formez, caratterizzate dalla necessità di un'estrema flessibilità attuativa. Se ne elencano di seguito le principali:

1. Necessità di un continuo riadattamento dell'azione di coaching in relazione ai repentini cambiamenti che hanno caratterizzato il contesto legislativo e procedurale a cui i coordinatori hanno dovuto adeguare le proprie azioni (introduzione del RdC);
2. Necessità di svolgimento di alcune attività totalmente in presenza (avviamento all'utilizzo della Dote Unica Lavoro e Garanzia Giovani);
3. Necessità di svolgimento di attività che, per essere correttamente attuate, hanno richiesto una serie di attività in back office aggiuntive (elaborazione di documenti attuativi);
4. Necessità di sviluppare progetti complessi che hanno richiesto azioni a distanza alternate a restituzioni organizzate in sede (osservatori tematici);
5. Necessità di sviluppare modalità di lavoro legate ad un affiancamento costante al coordinatore (ristrutturazioni organizzative);
6. Necessità di sviluppare modalità di lavoro legate all'aggiornamento parallelo di coordinatore e di personale del CPI di volta in volta indicato dal coordinatore (avviamento all'utilizzo della DUL e GG);
7. Necessità di assunzione del ruolo di facilitatori di comunicazione e collettori di informazioni specifiche raccolte presso la sede della Regione Lombardia;
8. Necessità di sviluppare azioni congiunte tra più CPI (osservatori tematici);
9. Necessità di lavoro in co-presenza/presenza alternata presso uno stesso CPI (empowerment degli orientatori).

### 3.2 Risultati attesi e output

Il progetto, **“PIANO DI COACHING PER IL PERSONALE DEI CENTRI PER L’IMPIEGO DELLA REGIONE LOMBARDIA”**, attraverso, la **Macro-Azione A “ Empowerment e Coaching del personale dei CPI”**, persegue il risultato di:

- a) Potenziare le competenze e l’operatività dei Coordinatori (inclusi i loro collaboratori) dei CPI/AFOL a seguito dell’affiancamento e delle attività di analisi dei fabbisogni svolte presso i servizi presenti sul territorio;
- b) Far crescere la qualità dei Servizi per il lavoro in Regione Lombardia attraverso una maggiore standardizzazione dei livelli di prestazione anche attraverso l’implementazione delle competenze in relazione alle nuove attività previste dai LEP;
- c) Migliorare le prestazioni dei dirigenti, dei responsabili e degli operatori dei CPI e delle AFOL Lombardi, dei loro dirigenti e degli operatori da loro coinvolti, in linea con i contenuti dei LEP.

In merito agli output che si prevedono di realizzare:

- Report sulle attività di autovalutazione dei servizi offerti dai CPI/AFOL Lombardi;
- Programma di affiancamento mediante Coaching in presenza e a distanza;
- Report di valutazione dell’attività erogata.

**4. DESCRIZIONE DELLE ATTIVITA'**
**4.1 PREPARAZIONE**

<b>OBIETTIVO SPECIFICO</b>	Elaborare un piano operativo articolato, che individui gli obiettivi, le attività, le modalità attuative e i risultati attesi, che sarà sottoposto ad aggiornamento, verifica e rimodulazione in corso di attuazione.				
<b>DESCRIZIONE</b>	<p>Questa fase prevede l'elaborazione dei seguenti prodotti:</p> <p>a) Il piano operativo in cui sarà esplicitato ed articolato il sistema di intervento complessivo, le tipologie di professionalità coinvolte e le attività operative;</p> <p>b) La costituzione del gruppo di lavoro.</p> <p>Successivamente alla firma della convenzione e durante la sua realizzazione con Regione Lombardia, il Piano operativo suddetto potrà essere aggiornato / integrato sulla base delle istanze emergenti dai territori.</p>				
<b>DESTINATARI</b>	Regione Lombardia – Direzione generale istruzione, formazione e lavoro programmazione, organizzazione e politiche europee, Dirigenti e funzionari dei Centri per l'impiego/AFOL della Regione Lombardia.				
<b>RISULTATI</b>	Piano operativo che identifichi in modo preciso ed articolato i bisogni, definendo in modo chiaro gli obiettivi, le azioni, le modalità di attuazione e la tempistica delle attività previste.				
<b>PRODOTTI</b>	Piano operativo.				
<b>TEMPI</b>	<b>Dal</b>		Prima data utile per la firma	<b>al</b>	Mese 3 dalla firma
<b>RISORSE UOMO</b>	<b>Giornate senior</b>	32	<b>Giornate junior</b>	<b>Totale giornate</b>	32

**COSTO DELL'ATTIVITA'**

€10.000,00

## 4.2 REALIZZAZIONE

### Macro-Azione A “ Empowerment e Coaching del personale dei CPI”.

<b>OBIETTIVO SPECIFICO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Supportare il rafforzamento dei servizi per l’impiego, allo scopo di favorire la crescita e la qualità dei Servizi per il lavoro, per la standardizzazione dei livelli di servizi erogati e alla loro più efficiente erogazione per innalzare la qualità del servizio reso all’utenza, in maniera sinergica, rispetto alle altre azioni sul settore attivate sia a livello nazionale, ivi incluse quelle relative alle funzioni previste dall’art. 18 del d.lgs. 150/2015, che a livello regionale (L.R. 9/2018);</li> <li>• Favorire l’omogeneizzazione delle procedure a livello regionale e, al tempo stesso, supportare attivamente dirigenti e responsabili nello svolgimento delle procedure gestionali e nella soluzione delle criticità emergenti: dalla recente modifica alla L.R. 22/2006 che regola i procedimenti amministrativi connessi alla gestione dei CPI, delle AFOL e degli uffici del collocamento mirato (L.R. 9/2018); dalle peculiarità del territorio e del mercato del lavoro locale; dalle caratteristiche organizzative che contraddistinguono le diverse strutture dei CPI/AFOL locali.</li> <li>• Favorire uno scambio virtuoso fra i CPI/AFOL, al fine di permettere la diffusione delle buone prassi in tutto il territorio regionale lombardo attraverso le figure dei coach.</li> </ul>
<b>DESCRIZIONE</b>	<p><b>Macro-Azione A “ Empowerment e Coaching del personale dei CPI”.</b></p> <p>Questa azione progettuale persegue il risultato di migliorare i servizi, in linea con gli standard delle prestazioni definiti dai LEP e dal D.lgs. 150/2015 le più recenti leggi regionali ed in particolare la L.R. 9/2018 e gli output emersi dal progetto “Piano di Empowerment del personale dei Centri per l’impiego della Regione Lombardia” precedentemente implementato da Formez PA.</p> <p>Le attività saranno svolte con i coordinatori, i loro responsabili e gli operatori da loro coinvolti, dei CPI/AFOL Lombardi in un processo capace di liberare il potenziale personale e professionale per raggiungere con piena soddisfazione obiettivi rilevanti per se stessi e per l’organizzazione. Il coaching è un percorso di accompagnamento e di facilitazione al self-empowerment personale.</p> <p>Il <b>Coaching</b> prevede un'attività professionale specialistica che ha come finalità il raggiungimento degli obiettivi, in armonia con il mandato istituzionale. Il <b>Coaching</b> si occupa dell'intervento sulla crescita personale dell'individuo, è un processo relazionale con l'obiettivo di aiutare la persona, o il gruppo di persone, ad acquisire una maggiore consapevolezza e responsabilità di sé stessi e/o a superare barriere che ostacolano il miglioramento della performance. Tale intervento si basa su approcci che cercano di raggiungere risultati utili all'accrescimento professionale e delle proprie potenzialità, tramite modelli specifici.</p>

La pratica del coaching è basata su un'elevata mutualità nelle relazioni lavorative e focalizza l'attenzione su quegli aspetti che si legano all'apprendimento di competenze utilizzabili nel proprio ruolo. Il dipendente che si affida al coach ha delle potenzialità latenti che per suo tramite impara a scoprire e ad utilizzare. Il **Coach** è un consulente qualificato, un trainer che fornisce gli strumenti e il metodo più adeguato per realizzare progetti di sviluppo personale e aziendale, stimolando le giuste motivazioni per procedere nel proprio lavoro. Sposta, quindi, l'attenzione sui risultati lavorativi.

Saranno, quindi, implementate le competenze integrative e specialistiche ritenute prioritarie, per consentire di attivare degli "spazi di professionalizzazione" finalizzati a standardizzare le tipologie e i livelli di servizio in tutto il territorio regionale, rendendo più efficaci le prestazioni del personale dei CPI/AFOL coinvolti.

In conclusione, il processo di empowerment è fortemente finalizzato allo sviluppo delle persone, all'innovazione dei metodi di gestione dei temi, alla creazione di una nuova cultura organizzativa, con il risultato finale di contribuire a generare un reale vantaggio competitivo per i servizi per l'impiego Lombardi. In questo modo, si promuoverà l'accrescimento dell'efficacia operativa dei servizi prestati (rafforzando, tra l'altro, la capacità di networking) e l'innalzamento della qualità percepita dagli utenti dei servizi resi dai CPI/AFOL.

A tal fine il Progetto "**Piano di Coaching**", nello specifico della sua articolazione delle attività, prevede, principalmente, un'azione di affiancamento ai 12 coordinatori provinciali dei CPI e delle AFOL MET e MB all'interno della loro stessa sede territoriale, in linea con la strutturazione organizzativa dettata in particolare dall'Allegato 1 della L.R. 9/2018<sup>1</sup>, orientata su una **Macro-Azione di "Empowerment e coaching del personale dei CPI"**. Si prevede inoltre il coinvolgimento dei loro responsabili e degli operatori che i coordinatori stessi segnaleranno come strategici per la buona riuscita e per la sostenibilità futura delle azioni di empowerment messe in atto durante il progetto.

Per comprendere la strutturazione delle azioni proposte dal presente progetto si rinvia al breve excursus sulla strutturazione del precedente progetto attuato da Formez PA, il "Piano di Empowerment del personale dei Centri per l'impiego della

---

<sup>1</sup> "La continuità delle attività connesse con i servizi e le politiche attive del lavoro viene assicurata attraverso le attività svolte dal personale di cui all'articolo 1, commi 793 e 795 della Legge 27 dicembre 2017, n. 205, in servizio presso i centri per l'impiego delle Province lombarde e della Città Metropolitana di Milano"; (cfr. L.R. 9/2018 Allegato 1 ART. 6) "la continuità del funzionamento dei servizi per il lavoro, nella Città metropolitana di Milano e nella Provincia di Monza, è garantita anche mediante l'utilizzo dei dipendenti a tempo indeterminato delle AFOL di competenza" (cfr. L.R. 9/2018 Allegato 1 ART. 2).

	<p>Regione Lombardia”, riportato nella sezione “3.1 Analisi di contesto, strategia e obiettivi.”</p> <p>Sottoarticolazione delle azioni su cui si fonda il presente progetto “Empowerment e coaching del personale dei CPI”.</p> <p><b>Azione A1. Revisione e sistematizzazione dell’analisi del contesto, basata sui risultati rilevati sul campo nell’ambito del precedente progetto, con contestuale stesura del Piano di Coaching, contenente l’individuazione, per ciascun CPI, delle tematiche e dei processi più critici da affrontare in maniera prioritaria.</b></p> <p>Questa azione porta in dote quanto rilevato e realizzato con il precedente progetto di “Empowerment”, realizzato da Formez PA per Regione Lombardia, in termini di rilevazione dei livelli essenziali delle prestazioni (LEP), di carichi di lavoro sul personale dei Centri, di analisi dei ruoli e delle esigenze organizzative, alla luce delle norme che attribuiscono nuovi compiti all’amministrazione, in considerazione anche delle caratteristiche dell’organizzazione ed individuazione/selezione dei dipendenti da coinvolgere nell’attività.</p> <p>Mediante la definizione del “Piano di Coaching” indirizzato verso lo sviluppo di programmi d’azione integrati con metodologie e contenuti uniformi su tutto il territorio lombardo, ma clusterizzando i Servizi per l’impiego territoriali in modo da personalizzare il processo di affiancamento per la risoluzione delle criticità emerse all’interno dei CPI, attivando – allo stesso tempo – un percorso di omogenizzazione dei livelli di prestazione in coerenza con i LEP e le specifiche regionali.</p> <p>Gli stessi temi da trattare, così come l’individuazione o selezione dei coordinatori, dei loro responsabili e degli operatori da coinvolgere nell’affiancamento, sono ipotesi che andranno attualizzate attraverso processi di verifica, integrazione, modifica e saranno condivise con la committenza, sulla base delle risultanze dell’analisi del fabbisogno prevista dal progetto.</p> <p>Partendo dai soggetti coinvolti nell’analisi, sia a livello di <b>commitment</b> dell’Amministrazione Regionale, che di singoli CPI/AFOL, si provvederà a raccogliere indicazioni di dettaglio su tutti i contesti provinciali. <b>Particolare attenzione verrà data all’analisi dei bisogni delle due province che non hanno partecipato al precedente progetto</b>, attraverso incontri B2B dedicati alla raccolta delle loro particolari esigenze di empowerment, in maniera tale da agevolare e andare incontro il più possibile alle loro peculiari necessità da una parte, e</p>
--	--

	<p>permettere anche a loro di allinearsi con gli altri contesti provinciali lombardi dall'altra.</p> <p>Data la forte eterogeneità delle situazioni emersa chiaramente anche dal precedente progetto, tale azione di ricostruzione risulta necessaria ai fini dello svolgimento di un'attività di coaching consapevole e mirata alle esigenze dei CPI/AFOL coinvolti e a quelle del territorio di riferimento; evidenziando come i leader orientano la propria organizzazione o il proprio servizio e quali siano i valori identificati come necessari per il suo successo nel lungo termine; capendo come motivano e supportano il proprio personale, agendo come modelli di ruolo e utilizzando comportamenti adeguati, come valutano le performance e i risultati; capendo come intendono operare per migliorare le performance e quali cambiamenti ritengono necessari per realizzare la mission dell'organizzazione; comprendendo le dinamiche di gestione dei servizi, dei processi e delle procedure amministrative e gestionali individuando eventuali criticità su cui lavorare e delle best practices da condividere; compiere un'attività di rilevazione dei livelli essenziali delle prestazioni in termini di carichi di lavoro sul personale dei Centri; individuando il personale da coinvolgere nel coaching; analizzando le competenze già possedute dai coordinatori dei CPI/AFOL e dai collaboratori che si vogliono coinvolgere nell'attività di formazione dei coach; analizzando le competenze che il gruppo di coordinatori e i loro stretti collaboratori devono acquisire e/o vanno rinforzate (capacity building) per svolgere a tutti gli effetti e con piena consapevolezza il ruolo di coach all'interno dei loro centri di appartenenza; verificando l'adeguatezza (qualitativa e quantitativa) del personale e del conseguente affiancamento del medesimo per implementare competenze attualmente non in possesso degli operatori dei CPI/AFOL; verificando l'adeguatezza degli assetti organizzativi, al fine di reingegnerizzare processi che mostrano inefficienze / criticità.</p> <p><b>Azione A2. Accompagnare i coordinatori dei CPI e i loro stretti collaboratori, a svolgere il ruolo di <i>coach</i> all'interno dei relativi CPI di appartenenza mediante l'organizzazione e la realizzazione delle attività di affiancamento (learning by doing) e di supporto, sia in presenza che a distanza.</b></p> <p>Questa azione persegue il risultato di potenziare il capitale umano dedicato ai Servizi per l'Impiego favorendo lo sviluppo delle competenze dei coordinatori, dei loro dirigenti e degli operatori di CPI/AFOL con particolare riferimento alle loro competenze integrative e specialistiche, per consentire di attivare degli "spazi di professionalizzazione" capaci di promuovere lo sviluppo di competenze utili ad accrescere la loro efficacia, il loro impatto e la loro capacità di networking.</p>
--	---

	<p>Per raggiungere questo scopo si prevede la progettazione, l'organizzazione e l'erogazione di moduli di attività di affiancamento del personale il cui nominativo sarà raccolto nell'<b>Azione A1</b>.</p> <p>Particolare cura verrà adottata nel processo di integrazione dei servizi della filiera della formazione, orientamento e politiche attive del lavoro e mediante le modalità operative con cui assicurare il rispetto dei principi di integrazione e cooperazione pubblico privato nella gestione ed erogazione dei servizi e delle misure di politica attiva del lavoro di cui all'articolo 18 del d.lgs. 150/2015. Inoltre, in virtù di quanto previsto dalle novità introdotte dal Reddito di Cittadinanza, per ciò che riguarda gli obblighi dei cittadini ed i servizi erogati dai CPI, si renderà necessario un sostegno nel coaching per gestire al meglio le nuove risorse "Tutor", inserirle nelle fasi procedurali dei CPI e saper gestire le nuove incombenze previste dal RDC.</p> <p><b>Le attività di affiancamento</b> (anche di tipo simulativo e/o laboratoriale) previste dal progetto saranno mirate, da una parte, a specializzare i coordinatori dei servizi per l'impiego e i loro stretti collaboratori nello svolgere il ruolo di coach all'interno dei relativi centri di appartenenza, dall'altra, ad iniziare a riflettere sulla possibilità di uniformare le pratiche e le procedure all'interno della rete lombarda dei Centri per l'Impiego e delle AFOL, in relazione alle criticità emerse dal precedente progetto e alla loro necessaria actualización (<b>Azione A1</b>).</p> <p>Per raggiungere tali finalità, si proporranno ai coordinatori provinciali una <b>serie di linee di empowerment indipendenti</b> tra loro, mirate al supporto di particolari criticità, che potranno essere <b>attivate in relazione alle necessità emergenti all'interno dei loro contesti provinciali</b>.</p> <p>Ogni coordinatore potrà decidere in autonomia di attivare una o più linee di empowerment.</p> <p>Lo scenario che si prevede, quindi, è quello di una co-presenza forte di alcune linee trasversali alla maggioranza delle province lombarde e di altre linee dedicate esclusivamente a bisogni particolari di una o poche province.</p> <p>A tal fine, si partirà dalle macro-linee attivabili e le relative possibili declinazioni di dettaglio emerse dall'intervista finale erogata ai 10 coordinatori provinciali, coinvolti nella fase di coaching del precedente progetto. Queste ultime costituiranno la base tematica su cui verrà svolto il lavoro di aggiornamento dell'<b>Azione A1</b>, e quindi, su cui si fonderà la nuova proposta delle linee di empowerment definitive, proprie del presente progetto.</p> <p>Macro-linee di empowerment emerse:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Supporto gestionale e attuativo;</li> <li>2. Supporto alla gestione delle procedure giuridiche e normative;</li> <li>3. Supporto alla riorganizzazione Interna;</li> <li>4. Supporto all'IDO;</li> <li>5. Supporto alla gestione dei Sistemi Informativi;</li> <li>6. Supporto all'orientamento;</li> </ol>
--	---

	<p>7. Supporto alla ricostruzione della cultura organizzativa del sistema CPI-AFOL lombardo;</p> <p>8. Supporto alla gestione di procedure di selezione e graduatorie;</p> <p>9. Supporto all’inserimento e alla formazione continua del personale di nuova contrattualizzazione (Navigator e possibili nuovi assunti).</p> <p>Per quanto attiene l’implementazione metodologica del “coaching essenziale” basato sulla realizzazione della creazione di commitment, responsabilizzazione, consapevolezza e possesso minimo di capacità relazionali, si sottolinea che verranno selezionate e valutate quelle persone predisposte a diventare “agenti di cambiamento”, sotto la guida di coach esperti ancor prima dello sviluppo del coaching gestionale e di orientamento previsto nell’Azione A2. Essenzialmente i coachee verranno indirizzati verso le abilità e le capacità di comunicazione che creano entusiasmo, promozione dello sviluppo della crescita personale, valorizzazione delle competenze degli altri, trasmissione di responsabilizzazione, acquisizione dei processi di problem setting e solving, trasmissione della conoscenza, della fiducia.</p> <p>I coach del gruppo di lavoro realizzeranno un’attività costante e continua volta al miglioramento delle persone aiutando i coachee all’identificazione dei propri punti di debolezza e forza definendo un programma di sviluppo finalizzato all’efficacia ed efficienza delle prestazioni a vantaggio dei coachee e del loro contesto organizzativo-operativo.</p> <p>Per la predisposizione del programma di coaching soprattutto dei coordinatori, per la creazione di un proficuo coinvolgimento motivazionale si ritiene necessario anticipare la preparazione attraverso l’utilizzo di metodologie e alcuni strumenti di coaching organizzativo di primo livello fondato sul “Problem solving operativo” mediante:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• modelli per interviste, colloqui One-to-One, incontri formativi e di gruppo, modelli di diagnosi e autodiagnosi, scheda problemi e azioni gestionali, scheda monitoraggio;</li> <li>• definizione dei profili ingresso, uscita, profilo della motivazione e orientamento, modelli piani d’azione;</li> <li>• matrici e altri strumenti quali: matrice di leadership, matrice del potere, analisi dello stress, analisi dell’albero delle decisioni.</li> </ul> <p>Per poter procedere in tal senso per poi passare alla realizzazione delle attività del programma previsto dalle azioni A3 e A4, sarà necessario disporre di coaches esperti e di livello professionale elevato per le caratteristiche e componenti di conoscenze, capacità e abilità richieste dal compito.</p> <p>Si elencano nel seguito le declinazioni delle diverse macro-linee di intervento:</p> <p><b>1. Supporto Gestionale e Attuativo</b></p> <p>1.1 Analisi del posizionamento delle attività dei CPI provinciali in relazione ai LEP che i CPI devono garantire come da DM 4/2018 e L.R. 9/2018.</p> <p>Strumenti: supporto di esperti nel settore, osservatori, stesura di rapporti.</p>
--	---

	<p>1.2 Empowerment per avvio/riavvio di DUL e Garanzia Giovani. Strumenti: supporto di esperti nel settore.</p> <p>1.3 Empowerment sulla gestione integrata di DID e Patti di Servizio. Strumenti: supporto di esperti nel settore, stesura di linee guida comuni.</p> <p>1.4 Supporto alla gestione del Reddito di Cittadinanza: assistenza tecnica nella fase di start-up; definizione delle varie competenze, predisposizione di modelli di accordo con tutti gli attori coinvolti; predisposizione di modelli che possano guidare i percettori nell'invio ai comuni per le ore di attività sociali, agli enti di formazione per i corsi, ai servizi sociali, per quei soggetti che non si ritiene possano stipulare il patto per il lavoro; elaborazione di modelli dei diversi registri di presenza nelle varie attività; di modelli per la segnalazione di eventuali inottemperanze; di una checklist dei documenti che il Cpi deve conservare per i destinatari del reddito di cittadinanza. Strumenti: supporto di esperti nel settore, stesura di linee guida comuni e modelli condivisi.</p> <p>1.5 Supporto all'attuazione del Piano Apprendistato (I e II livello). Strumenti: supporto di esperti nel settore.</p> <p>1.6 Supporto all'attuazione dei tirocini con particolare riferimento ai tirocini di inclusione. Strumenti: supporto di esperti nel settore.</p> <p>1.7 Supporto alla messa in trasparenza, valutazione, validazione e certificazione delle competenze. Strumenti: supporto di esperti nel settore.</p> <p><b>2. Supporto alla gestione delle procedure giuridiche e normative</b></p> <p>2.1 Costruzione di un modello unico di procedura di accesso agli atti e di accesso civico che comprenda strumenti informatici e sgravi il flusso di richieste che ad oggi perviene ai centri per impiego e lo renda più efficace e efficiente. Strumenti: supporto di esperti nel settore, stesura di linee guida comuni, convenzioni e protocolli di intesa.</p> <p>2.2. Supporto all'interpretazione univoca delle normative sullo Stato Occupazionale. Strumenti: supporto di esperti nel settore, studio di modelli, stesura di linee guida comuni ed emanazione di disposizioni regionali.</p> <p>2.3 Elaborazione di procedure sulla gestione dei permessi di soggiorno alla luce della legislazione vigente. Strumenti: supporto di esperti nel settore.</p> <p><b>3. Supporto alla riorganizzazione Interna</b></p>
--	---

	<p>3.1 Supporto al riassetto organizzativo dei CPI in relazione alla disponibilità di personale, sedi e mercato del lavoro locale. Strumenti: supporto di esperti nel settore.</p> <p><b>4. Supporto all'IDO</b></p> <p>4.1 Servizio di preselezione e matching domanda-offerta. Interesse a costruire azioni di rete per implementare il servizio IDO e preselezione, rafforzando i contatti con le aziende e il coinvolgimento di attori come Confartigianato e Confcommercio e altri stakeholder. Strumenti: osservatori, supporto alla costruzione di reti, convenzioni e protocolli di intesa.</p> <p>4.2 Supporto alla creazione di rapporti di collaborazione tra pubblico e privato e reti sui singoli territori. In questo ambito, oltre al supporto diretto, sarebbe utile valorizzare i modelli organizzativo-istituzionali già sviluppati da alcune province. Si tratta di studiarli prima e istituzionalizzarli poi per proporli agli altri contesti provinciali. Esempio: è stata evidenziata la necessità di costruire accordi di rete con i consulenti del lavoro che chiedono strumenti di aggiornamento continuo anche in auto-consultazione in materia di incentivi e agevolazioni alle aziende. Strumenti: sviluppo di protocolli di intesa.</p> <p>4.3 Definizione e calcolo di indicatori inerenti il mercato del lavoro Provinciale ai fini dell'ottimizzazione e espansione degli Sportelli Lavoro presso i Comuni; Individuazione dei settori e delle imprese con potenziale occupazionale a livello di singolo comune per un targeting più preciso dei Servizi di Marketing. Strumenti: supporto di esperti nel settore, osservatori, stesura di rapporti.</p> <p><b>5. Supporto alla gestione dei Sistemi Informativi</b></p> <p>5.1 Supporto alla gestione dei sistemi informativi attualmente utilizzati. Strumenti: supporto di esperti nel settore, attivazione di tavoli tecnici.</p> <p><b>6. Supporto all'Orientamento</b></p> <p>6.1 Orientamento nel circuito istruzione, soprattutto sul target in uscita dalla scuola e verso la formazione professionale e leFP, università, formazione terziaria ITS, ingresso/reinserimento nel mercato del lavoro. Necessità di un supporto all'analisi della domanda specifica dei territori che da anni non si effettua più per mancanza di personale dedicato e per lo svuotamento delle funzioni della Provincia. Strumenti: osservatori, supporto alla costruzione di reti, convenzioni e protocolli di intesa.</p> <p>6.2 Supporto e accompagnamento alle transizioni e all'inserimento lavorativo Strumenti: supporto di esperti nel settore.</p> <p>6.3 Personalizzazione degli interventi formativi. Strumenti: supporto di esperti nel settore.</p> <p>6.4 Assistenza alla creazione di impresa/lavoro autonomo. Strumenti: supporto di esperti nel settore.</p>
--	--

	<p><b>7. Supporto alla ricostruzione della cultura organizzativa del sistema CPI-AFOL lombardo.</b></p> <p>Si andrà ad esplorare l'emergenza di problematicità, risorse, criticità degli orientatori anche alla luce del loro vissuto, partendo da quanto emerso dalle relazioni finali delle docenti dell'Unità Didattica 3 "il rapporto con l'utenza" che si è svolta con il precedente progetto.</p> <p>7.1 Supporto alla ricostruzione dell'identità professionale degli operatori. Strumenti: supporto di esperti nel settore.</p> <p>7.2 Supporto al rafforzamento delle attitudini degli operatori ad instaurare una relazione efficace con l'utenza. Strumenti: supporto di esperti nel settore.</p> <p><b>8. Supporto alla gestione di procedure di selezione e graduatorie</b></p> <p>8.1 Supporto nella gestione delle graduatorie ex art. 16 della L. 56/87 (assunzioni nella pubblica amministrazione) ed ex L.68/99 (categorie disabili). Strumenti: supporto di esperti nel settore, stesura di linee guida comuni.</p> <p>8.2 Supporto alla gestione delle procedure di selezione per i Lavoratori Socialmente Utili. Strumenti: supporto di esperti nel settore, convenzioni.</p> <p><b>9. Supporto all'inserimento e alla formazione continua del personale di nuova contrattualizzazione (Navigator e possibili nuovi assunti).</b></p> <p>Al fine di garantire l'omogenea erogazione e la qualità dei servizi sul territorio regionale, così come richiesto dalla normativa che ha introdotto i LEP (cfr. Dlgs 150/2015 e DM 4 /2018) e dalla LR 9/2018 (Art.1) Formez PA prevederà apposite sessioni di assistenza tecnica, dedicate prioritariamente al nuovo personale dei CPI, navigator e nuovi assunti nell'ambito del programma di rafforzamento dei Servizi per l'Impiego, i in relazione ai seguenti macro-temi:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Modalità di gestione delle procedure amministrativo burocratiche (con particolare riferimento al management del c.d. stati occupazionali delle diverse tipologie d'utenza);</li> <li>• Supporto metodologico alla gestione processi di orientamento al lavoro / formazione dei lavoratori;</li> <li>• Modalità di gestione delle procedure di IDO (incontro domanda / offerta);</li> <li>• Modalità di analisi del mercato del lavoro al fine di identificare le mansioni ed i settori produttivi con le maggiori opportunità occupazionali.</li> </ul> <p>Qui di seguito vengono esplicitate le priorità operative nella realizzazione delle attività di affiancamento:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• gli interventi sul campo avranno uno spiccato taglio pratico-operativo e capitalizzeranno le esperienze raccolte nel precedente progetto;</li> <li>• gli interventi punteranno ad uniformare le conoscenze, l'uso degli strumenti, l'applicazione delle procedure e dei comportamenti connessi alla normativa, di tutti gli operatori coinvolti nelle attività;</li> </ul>
--	---

- gli interventi focalizzeranno l'attenzione sugli standard di servizio per tutti i CPI/AFOL, con particolare riferimento al corretto recepimento delle informative inviate dalla Regione ai CPI/AFOL;
- le attività progettuali offriranno l'occasione per mappare e formalizzare le buone pratiche dei CPI/AFOL, in termini di incontro domanda e offerta con focus specifici sull'attuazione della Dote Unica Lavoro (DUL) fase 3 e di Garanzia Giovani fase 2, al fine di trasferire e diffondere le stesse a tutto l'universo dei CPI coinvolti.

I coach realizzeranno un reporting con relazione scritta che verrà consegnata al Formez PA e che permetterà una riflessione più approfondita per l'attuazione delle fasi successive e all'interno del reporting finale al committente.

**Azione A3. Uniformare le pratiche e le procedure su tutto il territorio lombardo.**

In questa azione, sulla base delle analisi e del piano di affiancamento formativo predisposti nell'ambito delle sottoazioni 1 e 2, si passerà all'attuazione di un piano di miglioramento di livello regionale. Tale piano potrà essere attuato in affiancamento al personale assistito, on the job, attraverso attività di restituzione, confronto laboratoriale e a distanza. Il percorso verrà formalizzato in base alla metodologia del miglioramento continuo applicata ai processi di lavoro per essere trasferita a tutti i CPI/AFOL regionali.

In particolare, le **azioni di reporting e confronto laboratoriale**, coinvolgeranno i 12 coordinatori formati che hanno richiesto l'attivazione delle diverse azioni e potrà coinvolgere anche i loro responsabili, al fine di:

- affinare ulteriormente le proprie competenze;
- esplorare nuove pratiche agite nelle diverse realtà visitate;
- diffondere le buone prassi in tutto il territorio regionale;
- contribuire all'omogeneizzazione delle pratiche sul territorio lombardo;
- trasferire orizzontalmente le esperienze realizzate presso i CPI/AFOL attraverso giornate di laboratorio/workshop volte al trasferimento di competenze e buone pratiche anche con giornate di incontro con altri partners e PPAA. della UE.

Verrà, infine, elaborata una proposta di omogeneizzazione delle pratiche in atto nei vari CPI/AFOL alla luce dei vincoli e delle possibilità riscontrate. Si tratterà di una proposta che mirerà ad incidere sugli assetti organizzativi e sulle pratiche / consuetudini lavorative finalizzata ad una reingegnerizzazione delle attività core (principalmente legate ai LEP) che dimostrano una necessità di miglioramento / adeguamento.

	<p><b>Azione A4. Verifica semestrale e finale del coaching erogato ed eventuale implementazione di nuovi temi emersi durante l'affiancamento (coaching dinamico).</b></p> <p>Questa azione, trasversale alle altre, si caratterizza per la raccolta di tutte le esperienze portate dai coaches e di tutta la documentazione prodotta, al fine di riportare al committente il quadro più approfondito possibile delle situazioni contestuali analizzate e delle aree prossimali di sviluppo possibili, nonché, se le analisi lo evidenziassero, ad una integrazione degli argomenti già trattati o nuove necessità che scaturiranno in corso d'opera.</p> <p>Al fine di permettere una più efficace attuazione delle attività di coaching previste nella Macro - Azione A, si prevede la possibilità di poter realizzare appalti di servizio per compiti operativi accessori e strumentali rispetto alle azioni di progetto quali: l'organizzazione logistica di seminari, incontri, visite di studio, la realizzazione e distribuzione di materiali tecnici o di diffusione a mezzo stampa, in digitale e/o multimediali, traduzioni o interpretariato, creazione o manutenzione di applicativi Web.</p>					
<b>DESTINATARI</b>	Dirigenti e funzionari dei Centri per l'impiego della Regione Lombardia, stakeholder del settore.					
<b>RISULTATI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Potenziamento delle competenze e dell'operatività dei Coordinatori (inclusi i loro collaboratori) dei CPI/AFOL a seguito dell'affiancamento e delle attività di analisi dei fabbisogni svolte presso i servizi presenti sul territorio;</li> <li>• Crescita della qualità dei Servizi per il lavoro in Regione Lombardia attraverso una maggiore standardizzazione dei livelli di prestazione anche attraverso l'implementazione delle competenze in relazione alle nuove attività previste dai LEP;</li> <li>• Miglioramento delle prestazioni dei coordinatori, dei CPI e delle AFOL Lombardi, dei loro dirigenti e degli operatori da loro coinvolti, in linea con i contenuti dei LEP.</li> </ul>					
<b>PRODOTTI</b>	<p>1 Report sulle attività di autovalutazione dei servizi offerti dai CPI Lombardi;            1 Report di analisi dei ruoli e delle esigenze organizzative;            1 Mappatura delle competenze e fabbisogni formativi/operativi dei dipendenti;            1 Programma di affiancamento mediante Coaching in presenza e a distanza attraverso n° 690 giornate sul campo e n° 690 giornate di supporto a distanza;            1 Report di valutazione delle attività erogate.</p>					
<b>TEMPI</b>	<b>Dal</b>	Mese 3 dalla firma	<b>Al</b>	31/12/2021		
<b>RISORSE UOMO</b>	<b>Giornate senior</b>	2.793	<b>Giornate junior</b>	1.575	<b>Totale giornate</b>	4.368

<b>COSTO DELL'ATTIVITA'</b>	€1.474.000,00
-----------------------------	---------------

### 4.3 DIREZIONE, COORDINAMENTO, MONITORAGGIO E AMMINISTRAZIONE

<b>OBIETTIVO SPECIFICO</b>	Raggiungere gli obiettivi prefissati dal piano, attraverso la guida del team di progetto e il coordinamento delle attività programmate, nel rispetto della tempistica e nell'interlocuzione con i committenti.					
<b>DESCRIZIONE</b>	<p>Le attività di questo ambito sono relative alla responsabilità del coordinamento di progetto, in costante raccordo con la Regione Lombardia, con cui saranno condivise, fin dalla fase iniziale e durante la fase di realizzazione, tutte le scelte strategiche e attuative che concorrono al conseguimento degli obiettivi di progetto nonché le attività di guida e di supporto al team tecnico ed amministrativo di progetto affinché operi in sintonia e porti a conseguimento i compiti assegnati. Le attività coordinamento dei diversi ambiti e delle azioni e l'amministrazione del progetto saranno assicurati da Formez PA attraverso una serie di profili professionali tra cui un responsabile della convenzione, che manterrà i rapporti istituzionali con la Regione Lombardia, un responsabile di progetto che garantisce l'integrazione tra le diverse linee di attività e curerà il raccordo con tutti gli uffici di staff del Formez PA. Lo staff sarà composto oltre che dal responsabile di progetto anche dal:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Responsabile amministrativo del progetto;</li> <li>- Personale addetto alla preparazione e alla stesura dei contratti;</li> <li>- Personale addetto a funzioni amministrativo – contabili;</li> <li>- Personale addetto alle attività di rendicontazione e di controllo di gestione;</li> <li>- Personale di segreteria organizzativa e di progetto.</li> </ul> <p>Le informazioni sull'attuazione saranno raccolte dalla direzione del progetto attraverso schede di monitoraggio per seguire tutto il ciclo di vita del progetto, divenendo strumento di gestione delle attività, fonte delle informazioni e dati necessari per le rendicontazioni tecniche periodiche, nonché del supporto informatico per monitorare complessivamente l'attività di FormezPA.</p>					
<b>DESTINATARI</b>	Le attività sono rivolte al team di progetto e coinvolgono i diversi Uffici amministrativi del Formez PA. Alcune attività si svolgono in interazione con i referenti del committente.					
<b>PRODOTTI</b>	Attuazione del progetto nei tempi e nel budget previsti. Piano di monitoraggio semestrale.					
<b>RISULTATI</b>	Efficace ed efficiente gestione del progetto e delle sue attività. Aver conseguito gli obiettivi del progetto, misurabili attraverso gli indicatori di realizzazione e di risultato.					
<b>TEMPI</b>	<b>Dal</b>	Mese 1 dalla firma		<b>al</b>	31/12/2021	
<b>RISORSE UOMO</b>	<b>Giornate senior</b>	543	<b>Giornate junior</b>	0	<b>Totale giornate</b>	543

<b>COSTO DELL'ATTIVITA'</b>	€168.743,00
-----------------------------	-------------

**5. DESCRIZIONE DELLE RISORSE UMANE IMPEGNATE NEL PROGETTO**

Linea di attività	Senior/ Junior	Aree di competenza	Attività	N. gg stimate	Param. medio giornaliero
Preparazione	senior	Sistema Pubblica Amministrazione	Progettazione	32	€ 312,50
Direz, coord, monitoraggio e amministrazione	senior	Sistema Pubblica Amministrazione	Direzione e coordinamento	206	€ 310,76
Direz, coord, monitoraggio e amministrazione	senior	Sistema Pubblica Amministrazione	Monitoraggio	50	€ 310,76
Direz, coord, monitoraggio e amministrazione	senior	Sistema Pubblica Amministrazione	Amministrazione	287	€ 310,76
Realizzazione	senior	Sviluppo Organizzativo	Sistematizzazione dell'analisi del contesto e stesura del Piano di Coaching, contenente l'individuazione delle tematiche e dei processi più critici	80	€ 402,41
Realizzazione	junior	Sviluppo Organizzativo	Sistematizzazione dell'analisi del contesto e stesura del Piano di Coaching, contenente l'individuazione delle tematiche e dei processi più critici	40	€ 222,23
Realizzazione	senior	Sviluppo Organizzativo; Innovazione Tecnologica	Accompagnamento ai coordinatori dei CPI e ai loro collaboratori, organizzazione e realizzazione delle attività di affiancamento e supporto, sia in presenza che a distanza	1733	€ 402,41
Realizzazione	junior	Sviluppo Organizzativo; Innovazione Tecnologica	Accompagnamento ai coordinatori dei CPI e ai loro collaboratori, organizzazione e realizzazione delle attività di affiancamento e supporto, sia in presenza che a distanza	865	€ 222,23
Realizzazione	senior	Politiche Pubbliche; Sviluppo Organizzativo; Innovazione Tecnologica	Uniformare le pratiche e le procedure focalizzando l'attenzione sui modelli organizzativi di erogazione dei servizi e sull'orientamento e profilazione dell'utenza.	700	€ 402,41
Realizzazione	junior	Politiche Pubbliche; Sviluppo Organizzativo; Innovazione Tecnologica	Uniformare le pratiche e le procedure focalizzando l'attenzione sui modelli organizzativi di erogazione dei servizi e sull'orientamento e profilazione dell'utenza	450	€ 222,23
Realizzazione	senior	Sviluppo Organizzativo; Innovazione Tecnologica	Verifica semestrale e finale del coaching erogato ed implementazione di nuovi temi emersi (coaching dinamico)	280	€ 402,41
Realizzazione	junior	Sviluppo Organizzativo; Innovazione Tecnologica	Verifica semestrale e finale del coaching erogato ed implementazione di nuovi temi emersi (coaching dinamico)	220	€ 222,23

## 6. INDICATORI

INDICATORI DI RISULTATO			
OBIETTIVO SPECIFICO DI RIFERIMENTO	ATTIVITA'	DESCRIZIONE INDICATORE	VALORIZZAZIONE E FONTI DI VERIFICA
Supportare il rafforzamento dei servizi per l'impiego, allo scopo di favorire la crescita e la qualità dei Servizi per il lavoro, per la standardizzazione dei livelli di servizi erogati e alla loro più efficiente erogazione per innalzare la qualità del servizio reso all'utenza, in maniera sinergica, rispetto alle altre azioni sul settore attivate a livello nazionale (ivi incluse quelle relative alle funzioni previste dall'art. 18 del d.lgs. 150/2015) e regionale (L.R. 9/2018).	<b>Azione A - "Empowerment e Coaching del personale dei CPI".</b>	Giornate di affiancamento o di assistenza erogate/ previste;	60%
Favorire l'omogeneizzazione delle procedure a livello regionale e, al tempo stesso, supportare attivamente dirigenti e responsabili nello svolgimento delle procedure gestionali e nella soluzione delle criticità emergenti: dalla recente modifica alla L.R. 22/2006 che regola i procedimenti amministrativi connessi alla gestione dei CPI, delle AFOL e degli uffici del collocamento mirato (L.R. 9/2018); dalle peculiarità del territorio e del mercato del lavoro locale; dalle caratteristiche organizzative che contraddistinguono le diverse strutture dei CPI/AFOL locali.		Piano di Coaching dei CPI/AFOL regionali.	n. 1 Piano di Coaching dei CPI regionali.
Favorire uno scambio virtuoso fra i CPI/AFOL, al fine di permettere la diffusione delle buone prassi in tutto il territorio regionale lombardo attraverso le figure dei coach.		Giornate di affiancamento o di assistenza erogate/ previste.  Analisi del livello di soddisfazione con i vertici delle strutture amministrative coinvolte.	>70% gradimento nei questionari valutazione attività  40%
		Analisi del livello di soddisfazione con i vertici delle strutture amministrative coinvolte.	>70% gradimento nei questionari valutazione attività

INDICATORI DI RISULTATO (d 2.3 del POR FSE 2014-2020)			
OBIETTIVO SPECIFICO DI RIFERIMENTO	ATTIVITA'	DESCRIZIONE INDICATORE	VALORIZZAZIONE E FONTI DI VERIFICA
Supportare il rafforzamento dei servizi per l'impiego, allo scopo di favorire la crescita e la qualità dei Servizi per il lavoro, per la standardizzazione dei livelli di servizi erogati e alla loro più efficiente erogazione per innalzare la qualità del servizio reso all'utenza, in maniera sinergica, rispetto alle altre azioni sul settore attivate a livello nazionale (ivi incluse quelle relative alle funzioni previste dall'art. 18 del d.lgs. 150/2015) e regionale (L.R. 9/2018).	<b>Azione A - "Empowerment e Coaching del personale dei CPI".</b>	Percentuale di pubbliche amministrazioni beneficiarie dei progetti che al termine dell'intervento hanno migliorato la propria capacità amministrativa	>80%
Favorire l'omogeneizzazione delle procedure a livello regionale e, al tempo stesso, supportare attivamente dirigenti e responsabili nello svolgimento delle procedure gestionali e nella soluzione delle criticità emergenti: dalla recente modifica alla L.R. 22/2006 che regola i procedimenti amministrativi connessi alla gestione dei CPI, delle AFOL e degli uffici del collocamento mirato (L.R. 9/2018); dalle peculiarità del territorio e del mercato del lavoro locale; dalle caratteristiche organizzative che contraddistinguono le diverse strutture dei CPI/AFOL locali.		Percentuale di pubbliche amministrazioni che esprimono il proprio gradimento per l'intervento di empowerment realizzato	>80% gradimento nei questionari valutazione attività
Favorire uno scambio virtuoso fra i CPI/AFOL, al fine di permettere la diffusione delle buone prassi in tutto il territorio regionale lombardo attraverso le figure dei coach.		>80% gradimento nei questionari valutazione attività	

INDICATORI DI OUTPUT			
OBIETTIVO SPECIFICO DI RIFERIMENTO	ATTIVITA'	DESCRIZIONE INDICATORE	VALORIZZAZIONE E FONTI DI VERIFICA
Supportare il rafforzamento dei servizi per l'impiego, allo scopo di favorire la crescita e la qualità dei Servizi per il lavoro, per la standardizzazione dei livelli di servizi erogati e alla loro più efficiente erogazione per innalzare la qualità del servizio reso all'utenza, in maniera sinergica, rispetto alle altre azioni sul settore attivate a livello nazionale (ivi incluse quelle relative alle funzioni previste dall'art. 18 del d.lgs. 150/2015) e regionale (L.R. 9/2018).	<b>Azione A - "Empowerment e Coaching del personale dei CPI".</b>	Numero dei CPI/AFOL assistiti attraverso l'attività di affiancamento	12 cluster di CPI coinvolti
Report sulle attività di autovalutazione dei servizi offerti dai CPI/AFOL Lombardi		n. 1 Report	
Programma di affiancamento mediante Coaching in presenza e a distanza		n.1 Programma di affiancamento	
Favorire l'omogeneizzazione delle procedure a livello regionale e, al tempo stesso, supportare attivamente dirigenti e responsabili nello svolgimento delle procedure gestionali e nella soluzione delle criticità emergenti: dalla recente modifica alla L.R. 22/2006 che regola i procedimenti amministrativi connessi alla gestione dei CPI, delle AFOL e degli uffici del collocamento mirato (L.R. 9/2018); dalle peculiarità del territorio e del mercato del lavoro locale; dalle caratteristiche organizzative che contraddistinguono le diverse strutture dei CPI/AFOL locali.		Report di valutazione dell'attività erogata.	n. 1 Report
		Report di analisi dei ruoli e delle esigenze organizzative, mappatura delle competenze e fabbisogni formativi/operativi dei dipendenti.	n. 1 Report
Favorire uno scambio virtuoso fra i CPI/AFOL, al fine di permettere la diffusione delle buone prassi in tutto il territorio regionale lombardo attraverso le figure dei coach.		Report di valutazione dell'attività erogata.	n. 1 Report

INDICATORI DI OUTPUT			
OBIETTIVO SPECIFICO DI RIFERIMENTO	ATTIVITA'	DESCRIZIONE INDICATORE	VALORIZZAZIONE E FONTI DI VERIFICA
Supportare il rafforzamento dei servizi per l'impiego, allo scopo di favorire la crescita e la qualità dei Servizi per il lavoro, per la standardizzazione dei livelli di servizi erogati e alla loro più efficiente erogazione per innalzare la qualità del servizio reso all'utenza, in maniera sinergica, rispetto alle altre azioni sul settore attivate a livello nazionale, ivi incluse quelle relative alle funzioni previste dall'art. 18 del d.lgs. 150/2015.	<b>Azione A- "Empowerment e Coaching del personale dei CPI".</b>	<p>Report sulle attività di autovalutazione dei servizi offerti dai CPI Lombardi;</p> <p>Mappatura dei servizi da migliorare e semplificare;</p> <p>Report di analisi dei ruoli e delle esigenze organizzative;</p> <p>Mappatura delle competenze e fabbisogni formativi/operativi dei dipendenti.</p>	<p>1 Report sulle attività di autovalutazione dei servizi offerti dai CPI Lombardi;</p> <p>1 Mappatura dei servizi da migliorare e semplificare;</p> <p>1 Report di analisi dei ruoli e delle esigenze organizzative;</p> <p>1 Mappatura delle competenze e fabbisogni formativi/operativi dei dipendenti.</p>
<p>Favorire l'omogeneizzazione delle procedure a livello regionale e, al tempo stesso, supportare attivamente dirigenti e responsabili nello svolgimento delle procedure gestionali e nella soluzione delle criticità emergenti:</p> <p>dalla recente modifica alla L.R. 22/2006 che regolamenta i procedimenti amministrativi connessi alla gestione dei CPI, delle AFOL e degli uffici del collocamento mirato (L.R. 9/2018); dalle peculiarità del territorio e del mercato del lavoro locale; dalle caratteristiche organizzative che contraddistinguono le diverse strutture dei CPI/AFOL locali.</p>		<p>Programmi di affiancamento formativo in presenza e a distanza;</p> <p>Report di valutazione delle attività erogate;</p> <p>Piano di monitoraggio semestrale delle attività con relazioni sullo stato di avanzamento.</p>	<p>1 programma di affiancamento formativo sul Coaching in presenza e a distanza; N° 1200 Giornate affiancamento;</p> <p>1 report di valutazione delle attività erogate;</p> <p>4 report di monitoraggio semestrale.</p>

<p>Favorire uno scambio virtuoso fra i CPI/AFOL, al fine di permettere la diffusione delle buone prassi in tutto il territorio regionale lombardo attraverso le figure dei coach.</p>	<p>Report di valutazione delle attività erogate;</p> <p>Piano di monitoraggio semestrale delle attività con relazioni sullo stato di avanzamento.</p>	<p>1 report di valutazione delle attività erogate;</p> <p>4 report di monitoraggio semestrale;</p> <p>N° 10 visite/workshop previste.</p>
---	---	---

INDICATORI DI OUTPUT (CO 22 del POR FSE 2014-2020)			
OBIETTIVO SPECIFICO DI RIFERIMENTO	ATTIVITA'	DESCRIZIONE INDICATORE	VALORIZZAZIONE E FONTI DI VERIFICA
Supportare il rafforzamento dei servizi per l'impiego, allo scopo di favorire la crescita e la qualità dei Servizi per il lavoro, per la standardizzazione dei livelli di servizi erogati e alla loro più efficiente erogazione per innalzare la qualità del servizio reso all'utenza, in maniera sinergica, rispetto alle altre azioni sul settore attivate a livello nazionale (ivi incluse quelle relative alle funzioni previste dall'art. 18 del d.lgs. 150/2015) e regionale (L.R. 9/2018).	<p><b>Azione A - "Empowerment e Coaching del personale dei CPI".</b></p>	<p>Numero di pubbliche amministrazioni coinvolte per il miglioramento della capacità amministrativa</p>	<p>12 cluster di CPI coinvolti</p>
Favorire l'omogeneizzazione delle procedure a livello regionale e, al tempo stesso, supportare attivamente dirigenti e responsabili nello svolgimento delle procedure gestionali e nella soluzione delle criticità emergenti: dalla recente modifica alla L.R. 22/2006 che regolamenta i procedimenti amministrativi connessi alla gestione dei CPI, delle AFOL e degli uffici del collocamento mirato (L.R. 9/2018); dalle peculiarità del territorio e del mercato del lavoro locale; dalle caratteristiche organizzative che contraddistinguono le diverse strutture dei CPI/AFOL locali.			
Favorire uno scambio virtuoso fra i CPI/AFOL, al fine di permettere la diffusione delle buone prassi in tutto il territorio regionale lombardo attraverso le figure dei coach.			

## 7. PROFILO DI SPESA

Il profilo di spesa sotto esposto si riferisce alle previsioni relative alle spese che saranno effettivamente sostenute da Formez PA, sul presente progetto finanziato da Regione Lombardia.

	Anno 2020	Anno 2021			
	Importo (€)	Importo (€)			
	900.000,00	1.100.000,00			

## 8. CRONOPROGRAMMA

DESCRIZIONE ATTIVITA'	ANNO 2019						ANNO 2020						ANNO 2021					
	Bimestre						Bimestre						Bimestre					
	I	II	III	IV	V	VI	I	II	III	IV	V	VI	I	II	III	IV	V	VI
<b>Preparazione</b>																		
<b>Realizzazione</b>																		
A. Empowerment e Coaching del personale dei CPI																		
<b>Direzione, Coord., Monit., Amministrazione</b>																		

## 9. BUDGET SINTETICO

Articolazione Voci di Budget	TOTALE per Voce di Budget	
	Importo	% su Totale Voce Budget
<b>A. Preparazione</b>	€ 10.000,00	0,50%
<b>B. Realizzazione (personale)</b>	€ 1.474.000,00	73,70%
<b>C. Realizzazione (affidamenti)</b>	€ 50.000,00	2,50%
<b>D. Spese viaggio</b>	€ 98.927,84	4,95%
<b>E. Direzione, coordinamento, monitoraggio e amministrazione</b>	€ 168.743,00	8,44%
<b>F. Totale costi diretti (F= A+B+E)</b>	<b>€1.652.743,00</b>	<b>82,64%</b>
<b>G. Spese generali (12% di A+B+E)</b>	€ 198.329,16	9,92%
<b>H. TOTALE (H= F+G)</b>	<b>€ 2.000.000,00</b>	<b>100,00%</b>