



-
-
-
- **Progetto ChORUS**
- **Competenze, Organizzazione, Risorse Umane a Sistema**

PON Governance e Azioni di Sistema (FSE) 2007-2013
Obiettivo 1 - Convergenza
Asse E “Capacità istituzionale”

Obiettivo specifico 5.1 – Accrescere l’innovazione, l’efficacia e la trasparenza dell’azione pubblica

Dall’analisi dei Piani Provinciali della Regione Campania alle azioni di accompagnamento messe in campo dal Progetto CHORUS

DALL'ANALISI DEI PIANI PROVINCIALI DELLA REGIONE CAMPANIA ALLE AZIONI DI ACCOMPAGNAMENTO MESSE IN CAMPO DAL PROGETTO CHORUS....	1
<i>Premessa</i>	<i>3</i>
<i>Approccio metodologico</i>	<i>4</i>
<i>Strumenti dell'analisi</i>	<i>5</i>
PRINCIPALI RISULTATI DELL'ANALISI E PROPOSTE DI RIDEFINIZIONE	8
<i>Strategie, programmazione, macrotipologie di azioni</i>	<i>8</i>
<i>Modalità attuative, previsioni di spesa e di impatto</i>	<i>12</i>
<i>Descrizione della struttura organizzativa predisposta dalla Provincia</i>	<i>13</i>
<i>Informazione e pubblicità.....</i>	<i>13</i>
AZIONI DI RAFFORZAMENTO E SVILUPPO DELLE COMPETENZE DI PROGRAMMAZIONE E GESTIONE.....	15

PREMESSA

L'Analisi di Piani Provinciali si inserisce nelle azioni di sistema realizzate nell'ambito del **Progetto CHORUS** in Campania che ha visto la partecipazione delle strutture organizzative della Regione e delle Province coinvolte nella programmazione, attuazione e gestione del Programma Operativo del FSE.

Le azioni di supporto si sono svolte in un contesto abbastanza complesso in cui la Regione Campania si è trovata ad affrontare le difficoltà della nuova programmazione 2007-2013 relative al mutato quadro normativo e regolamentare per la attuazione dei PO monofondo che ha moltiplicato il numero delle AdG e le relative strutture, ha dato maggiore delega di funzioni verso gli Organismi Intermedi e ha imposto una *governance* complessiva che si realizza attraverso gli strumenti della Politica e della Programmazione Unitaria.

La Legge Regionale n° 14 del 18 Novembre 2009 **Testo unico della normativa della Regione Campania in materia di lavoro e formazione professionale per la promozione della qualità del lavoro: compiti e funzioni assegnati alle Province** - di seguito semplicemente TU - e la conseguente emanazione dei regolamenti attuativi hanno prodotto un forte impatto sull'attuazione delle politiche attribuite alle Province e agli Organismi Intermedi designati dal PO 2007-2013.

Già il **Documento di Indirizzo per l'attuazione del principio di sussidiarietà**, approvato con DGR 111 del 23 gennaio 2009 che dava avvio al processo di attuazione della delega, in base a quanto previsto nel PO FSE, al par. 5.2.6.1 imponeva agli Organismi Intermedi tutta una serie di obblighi ed adempimenti attraverso la presentazione, l'approvazione e l'attuazione dei Piani di Programmazione Pluriennale (PPP). Tutto ciò aveva come obiettivo quello di definire una cornice unitaria per la programmazione e la ripartizione delle risorse, nonché per l'attuazione e valutazione delle politiche della formazione e del lavoro. I Piani Provinciali dovevano coniugare gli obiettivi strategici regionali in specifiche priorità provinciali ed in tipologie puntuali di intervento, individuando l'apporto di ciascuna componente locale, con le proprie peculiarità e mirando al conseguimento degli obiettivi fissati dalla programmazione nazionale e comunitaria. Le tipologie di intervento che in questa fase venivano assegnate alle Province campane in qualità di Organismi intermedi del PO FSE sono relative alla formazione iniziale, formazione per l'apprendistato e ai servizi di base ed avanzati erogati dai Centri per l'impiego.

Il TU che regola il processo di decentramento delle competenze alle Province e Organismi Intermedi, si inserisce quindi in un quadro normativo complesso ed articolato che punta al coinvolgimento, diretto ed indiretto, di una moltitudine di attori istituzionali operanti a diversi livelli territoriali.

Infatti all'articolo 38 "Decentramento delle funzioni" si rileva in particolare che:

Ciascuna Provincia provvede, nell'ambito della programmazione regionale, alla rilevazione dei fabbisogni dei cittadini e delle imprese [...] predisporre un'offerta integrata di servizi di istruzione e formazione. Le Province promuovono lo sviluppo del partenariato locale e la crescita qualitativa dell'offerta delle agenzie di formazione, pubbliche e private.

Ciascuna Provincia determina le proprie priorità in materia di orientamento e formazione, in base alle specificità territoriali, in coerenza con gli obiettivi stabiliti in sede di programmazione regionale.

Con l'approvazione del nuovo strumento legislativo si individuano gli strumenti per favorire lo sviluppo dell'occupazione, il contrasto della disoccupazione e del lavoro sommerso, la promozione del lavoro stabile e di qualità e per sostenere la formazione professionale e l'apprendistato.

Le Province, e quindi gli Organismi Intermedi, dovevano quindi implementare un sistema complesso e integrato per assicurare il raccordo tra i fabbisogni legati al territorio provinciale e la programmazione regionale, e per garantire l'adeguatezza delle iniziative educative, basate su accordi e intese fra tutti i soggetti pubblici e privati accreditati che attuano le politiche dell'educazione, dell'istruzione, della formazione e del lavoro.

Approccio metodologico

Il processo di trasferimento di funzioni dalla Regione alle Province in materia di politiche del lavoro e della formazione si riferisce essenzialmente:

- alla scelta del modello di delega e di divisione delle funzioni e dei dispositivi di coordinamento, sia tra Regione e Province e sia tra Province e singoli ambiti territoriali sub-provinciali e i relativi *stakeholder*,
- alla creazione delle condizioni organizzative e professionali che permettano di avviare e implementare il processo di trasferimento.

La già complessa definizione dei rapporti fra Regione e Province nell'ambito delle politiche attive del lavoro è resa ancora più difficile e aperta in presenza di fattori esterni, quali le logiche e le regole della programmazione degli interventi co-finanziati dai Fondi Europei, in parte diversi dalle precedenti e che hanno visto l'individuazione delle Province come Organismi Intermedi nel sistema organizzativo dei PO FSE, e l'allargarsi delle competenze delle Province che si sono viste delegare competenze non più soltanto inerenti le politiche del lavoro e della formazione.

In questo scenario, e in base alle esperienze realizzate dal Formez nel precedente periodo di programmazione, una condizione di successo è sembrata essere la costruzione di un insieme di risorse comuni fra Regione e Province, intese come competenze che facilitino il dialogo, le relazioni e la gestione coordinata delle risorse. Di conseguenza, la proposta del Formez per la Regione Campania è stata quella di supportare il processo di *policy making*, attraverso azioni di adeguamento e coordinamento delle azioni programmatiche delle diverse PA interessate.

L'approccio adottato è stato caratterizzato da:

- una logica unitaria: le competenze che vanno sviluppate per garantire la gestione delle relazioni fra Regione e Province richiede l'istituzione di momenti comuni di confronto e co-evoluzione, oltre che di supporto al trasferimento verso le Province del *know-how* sviluppato nel tempo dalla Regione;
- una logica di apprendimento attivo: la natura "aperta" della problematica rende necessari apprendimenti non limitati alle conoscenze, ma estesi alla comprensione e alla individuazione di "schemi di azione" che tengano conto delle caratteristiche del contesto con l'adozione di metodologie che consentano di analizzare casi reali e affrontarli in logica di *problem setting* e *problem solving*, privilegiando l'apprendimento collettivo a quello individuale, attraverso la creazione di situazioni basate sull'interazione fra i diversi beneficiari dell'intervento.

In questo ambito l'Analisi dei Piani Provinciali ha fornito sia alla Regione che alle Province supporti per sviluppare competenze per la definizione delle politiche locali della formazione e del lavoro, con particolare riferimento all'identificazione dei bisogni ed in raccordo con le più generali politiche di sviluppo economico, per la definizione delle caratteristiche dell'offerta (contenuti, destinatari, modalità di messa a bando, valutazione degli impatti, etc.).

È opportuno precisare che l'Analisi non ha avuto tra i suoi scopi quello di essere premiante o punitiva verso una Provincia a discapito delle altre. L'analisi comparativa dei Piani ha avuto solo l'obiettivo di individuare, rispetto alla richiesta della AdG FSE Regione Campania di elaborazione dei PPP secondo lo Schema prefissata dalla stessa, i punti rispetto ai quali i contenuti di programmazione e descrittivi espressi dalle Province/OI abbisognassero di un miglioramento e probabilmente di una maggiore comprensione della loro valenza e significato.

Questa Analisi, restituita alla Regione e alle Province attraverso report e incontri di gruppo, ha permesso in particolare di promuovere la conoscenza e la comprensione da parte delle Province del *know-how* di programmazione e gestione che era stato proprio della Regione in materia di politiche del lavoro e formative, con particolare riferimento alla gestione dei Fondi Strutturali e l'identificazione dei fattori organizzativi e professionali di cui era necessario lo sviluppo comune, ai fini dell'esercizio integrato del processo di trasferimento delle funzioni.

Strumenti dell'analisi

Sulla base di quanto indicato nel POR Campania FSE 2007-2013 e nel Documento di Indirizzo, l'assegnazione delle risorse finanziarie alle Province è subordinata alla presentazione ed approvazione di Piani di Programmazione Pluriennale. Nella prima fase di attuazione del PO le Province dovevano presentare un Piano triennale per le annualità 2009, 2010 e 2011, a cui avrebbe fatto seguito un piano biennale per le annualità 2012 e 2013.

Al fine di poter correttamente inquadrare il lavoro di analisi compiuto dal Formez, nell'ambito del progetto CHORUS, si ricordano – in sintesi – i contenuti della richiesta dell'AdG Regione Campania alle Province per la elaborazione dei PPP:

- a) **definizione della Strategia**, intesa come “un'analisi socio-economica, in base alla quale, anche in virtù dell'esperienza condotta nel corso del ciclo di programmazione 2000-2006, la Provincia deve individuare gli orientamenti strategici di intervento prioritario che s'intendono implementare alla luce delle caratteristiche, dei bisogni e delle aspettative in campo formativo e/o occupazionale.” (inclusa una valutazione ex ante del Piano di Programmazione Pluriennale (PPP);
- b) **declinazione delle coerenze programmatiche delle tipologie di intervento e quindi delle attività programmate**, rispettivamente con: il Reg. (CE) 1081/06; le priorità del Quadro Strategico Nazionale interessate, soprattutto in relazione al contributo del P.P.P. rispetto al perseguimento degli obiettivi di servizio; le linee di alta priorità strategica del Documento Strategico Regionale (DSR); gli obiettivi globali regionali, gli obiettivi specifici ed operativi del POR Campania FSE 2007-2013 relativi agli Assi strategici individuati (I, II, III, IV); le priorità definite dai Piani Territoriali di Coordinamento Provinciali (PTCP) se disponibili;
- c) **individuazione per ciascuna tipologia di intervento** (Formazione Iniziale, Apprendistato, Servizi di base ed avanzati erogati dai CPI) **delle attività** (Formazione all'interno dell'obbligo scolastico, Formazione all'interno dell'obbligo formativo, Contratti di apprendistato finalizzati all'obbligo formativo, Contratti di apprendistato post obbligo formativo, colloqui orientamento, workshop, incontri di gruppo, bilancio competenze, accompagnamento, tirocini) **che si intende realizzare**, a valere sugli Assi interessati dalla delega, in coerenza con quanto previsto dai Regolamenti Comunitari 1083/06 e 1081/06, dal Disegno di Legge “Testo unico della normativa della Regione Campania in materia di lavoro e formazione professionale per la promozione della qualità del lavoro”, dal Manuale dell'AdG FSE e dal Documento di Indirizzo per l'attuazione del Principio di Sussidiarietà. In particolare, evidenziazione delle attività che agiscono a completamento degli interventi già in corso, cofinanziati a valere sul POR Campania 2000-2006;
- d) **modalità attuative**, i beneficiari, i destinatari, le risorse finanziarie e la tempistica di attuazione;

- e) **previsione analitica di spesa del PPP su base annuale**, indicando gli importi programmati, impegnati e spesi, distinti per tipologia di intervento; nonché Piano finanziario distinto per ciascuna delle attività programmate e per ciascun obiettivo operativo ed il Piano finanziario annuale delle attività;
- f) **descrizione degli indicatori e dei target** per ciascuna tipologia di intervento, gli indicatori di risultato e di realizzazione ed i relativi target che si intendono perseguire, in coerenza con quanto stabilito nei singoli Assi del POR Campania 2007-2013 FSE oggetto di delega. (e la coerenza delle attività progettate con l'obiettivo di servizio "Istruzione: elevare le competenze degli studenti e la capacità di apprendimento della popolazione" e con gli interventi proposti dalla Regione nell'ambito del Piano di Azione per il perseguimento degli obiettivi di servizio);
- g) **descrizione della struttura organizzativa predisposta dalle Province, in qualità di Organismo Intermedio**, in termini di organigramma della propria struttura, la tipologia ed il numero delle risorse coinvolte per lo svolgimento delle funzioni di programmazione, gestione e controllo delle operazioni, nel rispetto del principio di separazione delle funzioni previsto dall'art. 58, punto b) del citato Reg. (CE) 1083/06, assegnando le rispettive funzioni a unità, ovvero persone, differenti; per garantire il funzionamento del circuito finanziario degli interventi oggetto di delega; l'efficienza delle procedure di trasferimento delle risorse finanziarie a tutti i livelli, al fine di rendere le risorse stesse più rapidamente disponibili per i beneficiari; l'efficienza del sistema contabile, per quanto riguarda in particolare le relazioni fra la propria Amministrazione e gli organismi coinvolti a vario titolo nell'attuazione finanziaria degli interventi;
- h) **descrizione del Piano di Comunicazione che si intende adottare per la realizzazione delle attività**, nel rispetto di quanto previsto dal Reg. (CE) 1083/06 e dal Reg. (CE).1828/06 in materia di informazione e pubblicità.

Per quanto concerne il **Sistema di monitoraggio e trasmissione dei dati all'AdG** e le procedure e le attività di controllo, le indicazioni sono state date dalla stessa AdG FSE della Regione Campania, in questi termini:

- per il Sistema di monitoraggio, il rispetto dei tempi e le modalità di trasmissione dei report relativi al monitoraggio fisico, finanziario e procedurale delle azioni programmate e il "rispetto di tutti gli adempimenti prescritti in materia di monitoraggio fisico, finanziario e procedurale, previsti dal Reg. (CE) 1083/06, dal Reg. (CE) 1081/06 e dal Reg. (CE) 1828/06" (utilizzando i format elettronici allegati al Manuale);
- per le procedure ai sensi dell'articolo 60 lettera b) del Reg. (CE) 1083/06, i controlli di primo livello, diretti a verificare la corretta esecuzione delle operazioni gestionali, relativi agli aspetti amministrativi, finanziari, tecnici e fisici (spese dichiarate reali, prodotti o i servizi forniti conformemente alla decisione di approvazione; domande di rimborso del beneficiario corrette, operazioni e le spese siano conformi alle norme comunitarie e nazionali) nonché l'indicazione delle verifiche amministrative che saranno svolte in relazione sia alla certificazione dell'anticipo, che ad ogni successiva domanda di rimborso presentata dal beneficiario/attuatore.

L'Analisi sui quattro PPP presentati dalle Province alla Regione è stata condotta sulla base di **Linee guida** che raggruppavano gli "item" presenti nel Formulario predisposto dalla Regione Campania, in quattro macrocategorie:

1. **Strategie, programmazione, macrotipologie di azioni;**
2. **Modalità attuative, previsioni di spesa e di impatto;**
3. **Descrizione della struttura organizzativa predisposta dalla Provincia;**
4. **Informazione e pubblicità.**

Per ognuna delle quattro categorie sono stati individuati alcuni assunti per l'Analisi, di seguito descritti.

1a) Rispetto alla categoria Strategie, programmazione, macrotipologie di azioni:

- riferimento alla precedente esperienza di programmazione 2000-2006 misura 3.1 (Progetti a Regia Regionale) e sua consistenza;
- coerenza delle proposte inserite nella "Tabella Sinottica di coerenza strategica" con l'analisi socio-economica, analizzando il grado di specificità della attività prevista rispetto alla tipologia di intervento preclassificata nella Tabella predisposta dalla ADG;
- omogeneità dei dati utilizzati per l'analisi socio economica, la loro fonte, eventuale rilevazione diretta - presenza di attività che fanno riferimento al "Testo unico della normativa della Regione Campania in materia di lavoro etc..";
- condivisione dei riferimenti contenuti nel Documento di indirizzo per la attuazione del principio di sussidiarietà - qualificazione delle attività per i Servizi di base ed avanzati erogati dai CPI.

2b) Rispetto alla categoria Modalità attuative, previsioni di spesa e di impatto:

- pertinenza della natura dell'affidamento indicato (concessoria e contrattuale per la relativa attività) ed esplicitazione del criterio di selezione delle operazioni - coerenza della tempistica e dei destinatari;
- previsione di Spesa (Programmata, Impegnata, Spesa effettiva), logicità e coerenza rispetto ai cronoprogrammi, ai destinatari, alle modalità di affidamento;
- pertinenza, affidabilità, fondatezza degli indicatori di spesa; percentuale di spesa delle attività previste per Obiettivo operativo ed Asse in rapporto alla Tabella Sinottica di coerenza strategica;
- pertinenza degli indicatori di realizzazione e degli indicatori di risultato richiesti, la loro indicazione quantitativa e la loro coerenza;
- perseguimento degli obiettivi di servizio: (indicatori di premialità) presenza di dati di contesto delle singole Province; coerenza del dato indicato in rapporto agli interventi programmati/proposti; eventuale riduzione dei valori target in rapporto ad alcuni indicatori di realizzazione e di risultato;
- costo unitario dei singoli interventi; costo persona-servizio degli interventi.

3c) Rispetto alla categoria Descrizione della struttura organizzativa predisposta dalla Provincia:

- organigramma della struttura, la tipologia ed il numero delle risorse coinvolte per lo svolgimento delle funzioni di programmazione, gestione e controllo delle operazioni, rispetto del principio di separazione delle funzioni previsto dall'art. 58, punto b del citato Reg. CE1083/06;
- presenza (descrizione) delle modalità del funzionamento del circuito finanziario degli interventi oggetto di delega; l'efficienza delle procedure di trasferimento delle risorse finanziarie a tutti i livelli, l'efficienza del sistema contabile;
- descrizione, in qualità di Organismo Intermedio, ai sensi dell'articolo 60 lettera b) del Reg. (CE) 1083/06, della effettuazione di controlli di primo livello e con quali modalità.

4d) Rispetto alla categoria Informazione e pubblicità:

- contenuti del Piano di Comunicazione che si intende adottare per la realizzazione delle attività, nel rispetto di quanto previsto dal Reg. (CE 1083/06 e dal Reg. CE.1828/06;
- presenza di indicazioni specifiche rispetto alle azioni ed ai media da utilizzare, previsione di spazi internet specificatamente dedicati alla comunicazione sul PPP e sulle azioni da realizzare;
- previsione di coinvolgimenti dei "pubblici" intesi sia come destinatari che attuatori, che stakeholder.

PRINCIPALI RISULTATI DELL'ANALISI E PROPOSTE DI RIDEFINIZIONE

I risultati dell'Analisi sono stati raccolti in un report che, da un lato, forniva una descrizione puntuale per ogni Provincia e, dall'altro, presentava tabelle comparative, anche con le principali scelte regionali, al fine di definire un quadro di insieme rispetto al quale ogni realtà provinciale potesse collocarsi ai fini di una più efficace auto-diagnosi

Di seguito vengono illustrate, per ognuna delle quattro categorie considerate, alcune proposte di sviluppo e di ridefinizione dei Piani così come sono state condivise con il livello regionale e provinciale, in coerenza con l'approccio adottato dall'azione di sistema.

Per una corretta valutazione delle proposte di PPP presentate dalle Province/OI, bisogna considerare che per i settori e le competenze delegate alle stesse, non vi è mai stata una attività precedente di programmazione pluriennale di intervento e sottolineare come solo attraverso la condivisione dei risultati dell'Analisi sia stato possibile individuare azioni specifiche di accompagnamento per promuovere l'acquisizione da parte delle Province del *know-how* di programmazione e gestione che era stato proprio della Regione in materia di politiche del lavoro e formative. Infatti l'esperienza condotta nel precedente periodo di programmazione 2000-2006, basata sulle cosiddette "Misure a Regia Regionale", non poteva rappresentare di per sé, un modello di riferimento perché basata su assunti tipologici di programmazione della Regione Campania sui quali le Province "innestavano", per quanto compatibili, i loro fabbisogni; fabbisogni che non hanno mai riguardato interventi su contesti e dinamiche territoriali esterne ma tutte interne e legate, nei fatti: per la Misura 3.1, al miglioramento della qualificazione delle risorse umane dei CPI e del SPI in generale; per la misura 3.15 all'acquisto delle sedi dei CPI, alle attrezzature e agli arredi.

Strategie, programmazione, macrotipologie di azioni

Un primo punto da meglio sviluppare nella impostazione dei PPP è risultato essere la **descrizione del contesto socio-economico del territorio**:

La descrizione del contesto socio-economico di un territorio rappresenta uno dei più importanti (forse il più importante) punti di riferimento per la definizione di una strategia di intervento. Più precisamente, l'analisi deve individuare le principali caratteristiche – i punti di forza e di debolezza, le opportunità e i rischi – proprie della struttura economica, sociale e produttiva di riferimento, in modo da fornire tutti gli elementi conoscitivi necessari alla configurazione di un disegno strategico coerente.

La situazione che ne emerge dovrebbe consentire di cogliere alcuni dati caratterizzanti l'attuale fase del sistema economico dei singoli territori, del mercato del lavoro allo scopo di fornire indicazioni utili allo sviluppo e alla gestione della strategia di intervento nei vari ambiti dell'economia e della società che si vuole attuare con l'utilizzo del FSE attraverso la elaborazione dei PPP.

L'analisi socio-economica dovrebbe, come risultato, porre l'evidenza dei problemi e le relative considerazioni strategiche, e la conseguente scelta delle azioni da programmare.

Per definire una strategia e scegliere le azioni, le attività da programmare, bisognerebbe porsi delle domande e supportare la risposta con l'attività programmabile.

Esempi di domande che bisogna porsi in termini di programmazione dei PPP, per definire, rispetto ai dati, una strategia, possono essere:

- a) la crescita demografica e l'aumento della densità abitativa impongono una maggiore attenzione al potenziamento dei servizi al cittadino e quindi una migliore specificazione delle attività che i Servizi per l'impiego possono dare?
- b) se la popolazione giovanile è in crescita/decrescita, se analogo andamento si ha per la popolazione straniera, se la mobilità verso il Nord è in crescita/decrescita, su quale tipologia di intervento ed attività programmabile nei PPP è utile concentrarsi?
- c) se il quadro degli indicatori del mercato del lavoro è negativo, poiché si assiste ad una riduzione progressiva dei tassi di attività e di occupazione e di ingresso, è più utile favorire attività di Contratti di apprendistato o implementare Servizi di Placement?
- d) se il livello di istruzione e qualificazione professionale della popolazione appare ancora troppo basso e lunghi sono i tempi di inserimento lavorativo, la dispersione scolastica è consistente, è preferibile intervenire con attività di formazione, di contratti di apprendistato, di accompagnamento o integrare gli interventi?
- e) il sistema produttivo, costituito spesso da piccole imprese con un elevato tasso di nati-mortalità, non sembra/sembra in grado di assorbire l'offerta di lavoro disponibile? Se no, perché si concentrano, in alcuni territori, le risorse verso l'attività di Contratti per l'apprendistato?

Dalla osservazione del tessuto sociale “fotografato” dalle Province/OI, si rileva la presenza di situazioni di marginalità per alcuni segmenti di popolazione ed alcune aree occupazionali tradizionalmente poco coinvolte nell'attuazione delle politiche attive del lavoro; queste situazioni, seppure non esplosive, risultano particolarmente gravi e pericolose in quanto strutturali e connesse all'endemica difficoltà, nella Regione Campania nel suo complesso, di generare lavoro.

Esse richiedono, nella strategia e nella scelta delle Tipologie di intervento e nella Attività da programmare, un approccio preventivo e fortemente territorializzato, anche al fine di attivare una crescente integrazione tra i servizi socio-assistenziali locali e dirigerli verso una risposta complessiva alle specifiche domande locali. Rispetto ai diversi Assi si dovrebbe seguire una strategia ed una logica nell'uso delle risorse finanziarie, quali, ad esempio: come definire la lotta all'esclusione sociale? Come costruire un sistema di welfare attivo, solidale e integrato tra le sue diverse componenti? L'asse IV - Capitale Umano dovrebbe essere orientato a “fare sistema”, ad integrare e far dialogare i diversi settori dell'istruzione e formazione con il mondo del lavoro per orientare in modo comune gli impegni di rinnovamento e favorire gli scambi e l'appoggio reciproco tra i diversi sistemi?

È necessaria la programmazione di azioni di carattere “strutturale”; di azioni cioè che programmate e programmabili nel tempo possano incidere sulla condizione (in senso del miglioramento) di alcuni target “fotografati”.

I singoli PPP dovrebbero adottare, in termini di strategia, scelte di coerenza con il PO FSE Campania e in allineamento con la strategia di Lisbona, collegandosi nel loro complesso a linee ben marcate della programmazione più generale.

Possiamo fare degli esempi che potrebbero rappresentare, rispetto alle linee guida date per la elaborazione della strategia di ogni singolo PPP in rapporto al contesto di ogni singola Provincia, una serie di “item” di riallineamento:

- a) nella strategia andrebbe maggiormente elaborata la dimensione, visto le attività e le tipologie di azioni delegate e i dati di contesto, sul come si prevede il miglioramento e l'integrazione dei sistemi d'istruzione e formazione, nonché l'ampliamento dell'inclusività di tali sistemi. L'innalzamento dei livelli d'istruzione e di apprendimento, unito al consolidamento di un'offerta formativa di qualità e maggiormente orientata all'inserimento lavorativo, permetterebbe di porre le basi per l'allargamento delle opportunità per l'apprendimento permanente, finalizzato alla crescita e alla mobilità occupazionale delle persone all'interno della società della conoscenza anche in coerenza con le linee guida “potenziare e migliorare gli investimenti in capitale umano” (LG 23) e “adattare i sistemi di istruzione e formazione ai nuovi

- requisiti in termini di competenze” (LG 24);
- b) la programmazione delle azioni nell’ambito delle Tipologie di intervento ed Attività delegate alle Province dovrebbe privilegiare le diverse linee d’intervento finalizzate a promuovere un approccio al lavoro più orientato ai cicli di vita (donne, giovani, migranti) (LG 18) attraverso lo sviluppo di un sistema di politiche del lavoro attive e preventive, ponendo particolare attenzione alla condizione delle donne, aspetto quest’ultimo che pesa particolarmente sui bassi livelli di partecipazione al mercato del lavoro della popolazione nelle diverse Province;
 - c) l’inclusività del mercato del lavoro e la sua attrattività per tutte le persone (LG19), dovrebbe essere perseguita attraverso le misure previste per i soggetti svantaggiati, il cui potenziale d’efficacia è dato dall’approccio multidimensionale (i diversi problemi che riguardano i soggetti svantaggiati e non solo la questione dell’inserimento lavorativo) e dalla continuità con le politiche già avviate dalla Regione ed in ogni singola Provincia;
 - d) a sostegno delle politiche del lavoro, devono essere meglio precisati il ruolo del sistema dei Servizi per l’impiego di ogni singola Provincia/OI in un’ottica di migliori servizi e di maggiore flessibilità del sistema al fine di aumentarne l’efficacia d’intervento e la capacità di comunicazione delle opportunità offerte. Tale obiettivo risponde alla necessità di migliorare il *matching* tra domanda e offerta di lavoro (LG 20), per il quale, in tutte le province assumono un ruolo fortemente strategico le funzioni svolte dai Spi;
 - e) anche in una delimitata tipologie di intervento ed attività, è importante che le “politiche” siano coraggiose e promuovano un “salto” non solo delle condizioni dei destinatari/target ma anche verso la costruzione di un sistema capace di riconoscere e valutare i cambiamenti e di intervenire, con un approccio partenariale e legato al territorio, in maniera strutturale, continua e “sistemica”. Per sostenere la crescita dell’occupazione le politiche del FSE devono quindi contribuire allo sviluppo provinciale ed integrarsi con gli altri interventi, in modo che si raggiunga una massa critica e sinergie tra interventi adeguate alle necessarie trasformazioni strutturali. Al tempo stesso, le politiche del FSE, nelle singole Province, devono assicurare un contributo originale allo sviluppo, favorendo l’adattamento del mercato del lavoro alle nuove sfide competitive e coniugando la crescita economica con inclusione e coesione sociale. Esiste un *mismatching* in tutte le province campane nel mercato del lavoro che penalizza l’occupazione giovanile, femminile e “anziana”, e più in generale la forza lavoro qualificata. I livelli occupazionali ed anche l’offerta di lavoro dipendono in larga parte da una crescita insufficiente; alcuni segmenti della popolazione sembrano soffrire una maggiore difficoltà di accesso all’occupazione sia per le caratteristiche della domanda (lavoro poco qualificato, in settori tradizionali), sia per alcuni vincoli dell’offerta (scarso adattamento/convenienza per donne o “anziani”), sia per l’incompletezza dell’informazione sul mercato del lavoro che impedisce un efficiente incontro domanda/offerta. Ed infine, per un troppo lento ed inadeguato adattamento – in linea generale – del sistema produttivo alla competitività internazionale e alle nuove forme di economia della conoscenza.

La programmazione nei PPP delle Province (anche nella limitatezza delle tipologie di intervento ed attività delegate) deve intervenire per rimuovere questi ostacoli e favorire una maggiore conoscenza ed equità delle opportunità. Tuttavia, l’azione del FSE non si deve limitare a rafforzare l’offerta di lavoro, ma può operare utilmente per innalzare e irrobustire la domanda di lavoro con un ruolo attivo e propositivo rispetto all’evoluzione delle dinamiche economiche di ogni singolo territorio.

Le politiche del FSE rappresentano un importante elemento di integrazione dei diversi interventi per la competitività e la coesione e svolgono, al tempo stesso, un ruolo fortemente innovativo contribuendo a portare in primo piano:

- 1) i problemi sociali ed economici emergenti di ogni singolo territorio (immigrazione, dispersione scolastica, etc);

- 2) la partecipazione di soggetti a volte ai margini delle dinamiche dello sviluppo (giovani, destinatari delle politiche del terzo settore, popolazione delle aree interne, soggetti deboli etc.);
- 3) l'individuazione di nuove soluzioni partenariali e l'attivazione di nuove reti di collaborazione tra servizi e istituzioni, mediante il supporto a intese istituzionali e progetti di sviluppo locale.

Anche dal punto di vista della rappresentazione della descrizione e/o indicazione delle Attività previste in ragione delle Tipologie di intervento scelte in rapporto agli Obiettivi Operativi, non ci si dovrebbe limitare a riproporre la Tipologia di intervento, senza indicare una specifica del contenuto delle operazioni (il contenuto delle attività); la maggiore specificazione potrebbe essere anche funzionale ad una migliore specificità descrittiva della scelta delle Modalità attuative e del Criterio di selezioni delle operazioni (in molti casi, ad esempio, si indica un Affidamento di natura contrattuale per attività di Formazione, quando dovrebbe trattarsi di un Affidamento di natura concessoria attraverso emanazione di avviso di diritto pubblico). Anche perché, nelle rappresentazioni dei singoli Cronoprogramma per le attività programmate bisogna tener ben presenti i tempi di svolgimento delle due procedure attuative (Avviso, bando). Ed è chiaro che, se le Tipologie di intervento e gli Obiettivi operativi scelti sono ampi ed estesi, maggiore difficoltà si avrà a spendere in tempi utili e realizzare performance adeguate sia dal punto di vista del raggiungimento di indicatori significativi per la spesa, sia per i destinatari raggiunti.

Bisogna considerare, a meno che non si voglia ricorrere a procedure "iperaccelerate", che i tempi di default per lo svolgimento delle due procedure si aggirano mediamente sui 2 mesi. Si prenda ad esempio un Bando di gara: considerando in 42 giorni i tempi minimi previsti dal DLgs 163/06 e s.m.i. per la presentazione delle Offerte, in 10 quelli di preparazione, in 30 quelli minimi da attendere per la aggiudicazione, 30 gg per un lavoro di valutazione standard in presenza di poche offerte, risultano di circa 4 mesi i tempi di realizzazione di un Bando. Vi si aggiungano a questi i tempi per la firma del contratto e si può realisticamente pensare a non più di due/tre Bandi l'anno. Crediamo sia un punto di vista comune che, in un ambito programmatico di medio periodo, e non episodico, la declinazione in maniera precisa e coerente di una attività e di una modalità consente non solo di valutare le coerenze delle stesse con gli Obiettivi operativi di riferimento, ma anche di accelerare i processi di spesa finalizzati.

Per meglio chiarire questi aspetti, si presenta di seguito una tabella esemplificativa per una macrotipologia di azione.

MACROTIPOLOGIA DI AZIONE	
Asse 3	INCLUSIONE SOCIALE
Obiettivi specifici	G) Sviluppare percorsi di integrazione e migliorare il (re)inserimento lavorativo dei soggetti svantaggiati per combattere ogni forma di discriminazione nel mercato del lavoro
Obiettivi operativi	2. Sostenere l'azione nelle aree urbane degradate dei Centri multifunzionali per l'integrazione sociale e lavorativa di soggetti deboli e nelle aree marginali e a rischio di desertificazione
Tipologia di intervento	SERVIZI DI BASE ED AVANZATI EROGATI DAI CENTRI PER L'IMPIEGO
Attività	SERVIZI DI BASE ED AVANZATI EROGATI DAI CENTRI PER L'IMPIEGO
Contenuti delle operazioni previste per l'attività	a) Misure dirette a favorire l'inserimento lavorativo di persone in condizioni di svantaggio operando anche attraverso interventi personalizzati sui fattori individuali di povertà ed esclusione anche per favorirne il superamento (aiuti all'occupazione, voucher di servizio per la conciliazione etc.) b) Interventi rivolti a sensibilizzare i soggetti economici e sociali

	<p>sull'importanza e sulle opportunità di inclusione lavorativa degli individui in condizione di svantaggio sociale o esposti a rischi di marginalità;</p> <p>c)Progetti integrati per il recupero dei soggetti affetti da dipendenze al fine della loro occupabilità</p>
Modalità attuative	<ul style="list-style-type: none"> • Affidamento di natura concessoria attraverso emanazione di avviso di diritto pubblico per gli interventi; • Affidamento di natura contrattuale attraverso Bando pubblico per i progetti integrati.
Criteri di selezioni delle operazioni	<p>Secondo i criteri di cui alla Delibera di Giunta Regionale n. 935 del 30/05/2008, in rapporto al tipo di attività ed operazione prevista, con identificazione ex ante delle dimensioni valutative quali: ambito di valutazione, caratteristiche, aspetti economici (solo per affidamenti di natura concessoria). Per gli affidamenti di natura contrattuale valgono le indicazioni e le prescrizioni previste nel DLgs 163/06 e s.m.i.</p>
Beneficiari	<ul style="list-style-type: none"> • Provincia di XXXXXX-Servizio per l'impiego; • (Organismi formativi e di ricerca accreditati); • (Sistema delle Imprese); • (Enti Bilaterali); • (Sistema dell'Istruzione); • (Sistema Sociale e del Terzo Settore).
Destinatari	<ol style="list-style-type: none"> 1. Persone diversamente abili e soggetti in disagio sociale e/o a rischio di esclusione sociale o per soggetti vittime di discriminazione nell'accesso alla occupazione soggetti svantaggiati (popolazione immigrata, persone diversamente abili, gruppi a rischio di esclusione sociale, studenti e popolazione disoccupata, persone in stato di dipendenza) 2. Personale Centri per l'impiego; 3. Operatori dei Soggetti Beneficiari impegnati in attività correlate ai contenuti delle Operazioni.

Modalità attuative, previsioni di spesa e di impatto

Su questi aspetti è opportuno specificare che l'Analisi e la comparazione non sono state praticabili in termini corretti ed utili per diverse ragioni e che quindi non è stato possibile formulare raccomandazioni utili per tutti i Piani.

Ci si può limitare a considerare che le principali carenze in questa parte dei Piani sono risultate collegate a quanto rilevato per la sessione precedente e cioè alla mancanza della esplicitazione di una strategia chiara e coerente rispetto alla programmazione degli interventi (conseguente anche ad una mancata possibilità di fare una scelta di coerenza tra interventi, condizioni e problemi del territorio di riferimento, e destinatari).

Da questo è derivata anche la mancanza di informazioni essenziali risultate relative a:

- indicazione di previsione di spesa per l'impegnato e lo speso
- programmato per annualità
- descrizione di indicatori e di target
- argomentazione circa l'articolazione temporale del piano
- determinazione del costo unitario

Le carenze di analisi del contesto socio-economico prima rilevate hanno avuto anche riflessi sugli

indicatori di realizzazione di risultato, determinati senza una chiara la qualificazione quantitativa e qualitativa dei target di riferimento.

Descrizione della struttura organizzativa predisposta dalla Provincia

Rispetto alla struttura organizzativa si possono individuare due tipi di rappresentazioni dell'Organigramma: Province /OI che "inquadrano" il proprio organigramma all'interno dei propri processi funzionali esistenti e Province che intendono creare Task esterne.

In generale il processo organizzativo, l'organigramma non presentava una precisa definizione delle funzioni; la identificazione delle attività facenti capo alle funzioni identificate; la attribuzione delle funzioni a uffici e/o soggetti funzionalmente indipendenti.

Non si rilevavano, in sostanza, sistemi di procedure riconducibili agli assetti organizzativi declinati, rispetto anche alla selezione ed all'approvazione delle operazioni. A tal proposito, in considerazione della "novità" che per le Province rappresentavano i Piani di Programmazione Pluriennale e dell'impatto prodotto sui loro processi amministrativi e funzionali ordinari dalla strutturazione di processi "ad hoc" per la gestione dei PPP, si è consigliato alle stesse Amministrazioni Provinciali – al pari di quanto previsto dalla Regione Campania – a formalizzare con apposite procedure le seguenti attività:

- **Procedure di selezione delle operazioni.** Dovrebbe descrivere per le Province le modalità di selezione ed approvazione dei progetti alla luce delle diverse tipologie di operazione e della titolarità della responsabilità e dei soggetti beneficiari. In particolare dovrebbe illustrare l'iter di selezione ed approvazione dei progetti mediante bando di gara per appalto pubblico dei servizi, avviso pubblico per il finanziamento di attività in concessione, avviso per l'assegnazione di contributi e per incarico professionale.
- **Procedure dei controlli di I livello.** In particolare, la procedura dovrebbe esplicitare le modalità con le quali, in base alla tipologia di affidamento delle operazioni/attività, l'amministrazione intende assicurare la verifica dell'effettiva e regolare esecuzione delle operazioni, la regolarità e completezza della documentazione trasmessa e l'ammissibilità della spesa, secondo quanto richiesto dalle disposizioni normative.
- **Procedure di pagamento.** Dovrebbe descrivere per le Province l'iter procedurale per il trattamento delle domande di rimborso e di pagamento ai beneficiari. In particolare dovrebbe dettagliare le modalità di erogazione dei pagamenti, sulla base della procedura di selezione delle operazioni e della fasi di attività (fase di avvio, di realizzazione e di conclusione).

Informazione e pubblicità

Su questo aspetto nei Piani vi è una esplicitazione solo formale che non va oltre una dichiarazione di impegno al rispetto degli adempimenti e degli obblighi in materia di informazione, senza la previsione di specifiche azioni di intraprendere.

Partendo dal presupposto che "l'Autorità di Gestione assicura il rispetto degli obblighi in materia di informazione e pubblicità delle operazioni finanziate a titolo del programma e delle modalità di attuazione così come specificati nel Capo II, Sezione 1 del Regolamento di attuazione n° 1828/2006", (e che tali obblighi riguardano in particolare: la preparazione del piano di comunicazione, l'attuazione e sorveglianza del piano di comunicazione, gli interventi informativi relativi ai potenziali beneficiari e ai beneficiari, la responsabilità dell'autorità relativa agli interventi

informativi e pubblicitari destinati al pubblico, le responsabilità dei beneficiari relative agli interventi informativi e pubblicitari destinati al pubblico, nonché scambio di esperienze), si è raccomandato alla Regione di invitare le Province/Organismi Intermedi a formulare, per il periodo di programmazione chiesto per i PPP, veri e propri **Piani di Comunicazione** che – a grandi linee – dovrebbero contenere indicazioni: ad aprire spazi web per rispettare l'obbligo di pubblicazione dei beneficiari e del relativo finanziamento pubblico, sui piani di diffusione dei risultati e la valorizzazione di progetti particolarmente significativi, sull'uso di media differenziati, sulle modalità di comunicazione sui finanziamenti anche con l'apertura di sportelli.

In relazione a questo aspetto è importante sottolineare che nei PPP le Province devono anche indicare che gli atti di concessione o i contratti contengano, per gli attuatori, delle clausole di condizionalità dei contributi al rispetto delle disposizioni relative all'informazione e alla pubblicità.

In considerazione della passata esperienza di programmazione con le misure a Regia Regionale attuate sia con il FSE che con il FERS si dovrebbero introdurre nei Piani Provinciali impegni (d'altronde coerenti con la necessità di avere un processo di controllo nella gestione del Fondo) a fornire periodicamente prove documentali dell'osservanza delle norme, in particolare di quelle relative alla cartellonistica.

In altri termini occorre che, al pari di un disegno strategico di interventi, anche la informazione e la pubblicità siano riconducibili ad una identificabile strategia di comunicazione fondata su assi strategici di comunicazione quali ad esempio: un Piano di comunicazione integrata destinata ai diversi pubblici, al rafforzamento della rete tra i soggetti istituzionali e quelli del partenariato socio economico con una serie di obiettivi specifici quali:

- accrescere il grado di consapevolezza del ruolo svolto dalla Comunità Europea, dallo Stato italiano, della Regione Campania. Appare necessario puntare in particolar modo sul rafforzamento della conoscenza del Piano di Programmazione Pluriennale (PPP) FSE 2007-2013, del Programma Operativo Regione Campania 2007-2013, dei Fondi strutturali, con particolare riferimento alla mission specifica del FSE, e delle politiche comunitarie e nazionali in cui questi si inseriscono; del legame tra l'Europa, la Campania e le Province;
- divulgare la conoscenza delle azioni previste dal Piano di Programmazione Pluriennale (PPP) FSE 2007-2013 o comunque attivate sul territorio provinciale in relazione al tema dei Fondi Strutturali e, più in generale, della politica di coesione economica e sociale;
- assicurare la trasparenza del Piano di Programmazione Pluriennale (PPP) FSE 2007-2013 e delle sue strategie nei confronti dei potenziali beneficiari, dei destinatari e del pubblico in generale;
- diffondere i risultati e valorizzare le acquisizioni più significative. In questo ambito si sottolinea la necessità che i Piani trasmettano due particolari segnali, in modo da rafforzare un'immagine di positività ed efficienza dell'impiego del Fondo Sociale Europeo nelle Province, ossia il fatto che il FSE produrrà nelle Province dei risultati rilevanti (dimostrabili tramite gli indicatori di valutazione, di *placement*, di inclusione delle fasce deboli, di innovazione etc.) e il fatto che il FSE è gestito e controllato mediante un sistema di gestione efficiente e rigoroso (con particolare riferimento all'aspetto della repressione di eventuali frodi).
- aumentare la partecipazione e la cittadinanza attiva sui temi della coesione ed inclusione sociale.

AZIONI DI RAFFORZAMENTO E SVILUPPO DELLE COMPETENZE DI PROGRAMMAZIONE E GESTIONE

A seguito dell'Analisi dei Piani Provinciali sono state programmate per ogni Provincia azioni per il rafforzamento delle competenze di programmazione e gestione che prendevano avvio proprio dalla condivisione dei risultati dell'Analisi con le strutture organizzative impegnate nella attuazione del PO FSE. Le attività sono state destinate prioritariamente al personale (dirigenti e funzionari) delle cinque Province campane impegnate nell'attuazione della delega, ma nell'ottica dell'integrazione della programmazione comunitaria 2007-2013, gli interventi hanno coinvolto dirigenti e funzionari di altre strutture interessate dai processi oggetto delle interventi.

Inizialmente sono stati organizzati alcuni incontri di approfondimento dei fabbisogni da cui è nata la necessità di organizzare dei laboratori sul nuovo quadro normativo di riferimento.

I laboratori organizzati dal Foromez avevano la finalità di supportare il processo di decentramento delle funzioni di programmazione, attuazione, gestione e monitoraggio dell'offerta dei servizi di orientamento e dell'offerta formativa.

L'intervento ha supportato le Province non solo per le tipologie di intervento assegnate loro in qualità di Organismi Intermedi del PO FSE che riguardavano la formazione iniziale, la formazione per apprendistato e i servizi di base ed avanzati erogati dai Centri per l'Impiego, ma anche relativamente al TU che conferisce funzioni di programmazione attuazione e gestione di tutto il ciclo dell'orientamento e della formazione.

Al fine di programmare tali laboratori, il Foromez, dopo la realizzazione di due giornate informative sul nuovo quadro regolamentare e programmatico, ha organizzato un *focus group* finalizzato alla ricostruzione del sistema organizzativo, così come descritto nei PPP, e all'identificazione del potenziale di conoscenze e competenze del personale impiegato nelle funzioni delegate. La finalità era quella di effettuare, in maniera condivisa con la stessa Amministrazione provinciale, una ricognizione delle strutture, dei processi, delle procedure e delle pratiche in uso, per fare emergere proposte di miglioramento e suggerimenti su come avviare e gestire il processo di cambiamento per adeguare le strutture allo svolgimento delle funzioni connesse alle attività delegate. L'attività di ricognizione e di analisi aveva anche l'obiettivo generale di aiutare l'Amministrazione regionale a comparare la correttezza dei processi attivati dagli Organismi Intermedi rispetto all'impianto regolamentare indicato dall'ADG.

Di seguito viene illustrato il programma tipo dei laboratori che è stato poi personalizzato per ogni Provincia a seconda dei differenziati bisogni.

1° Laboratorio - 2 giornate

Obiettivi	Illustrare l'impianto regolamentare e programmatico previsto dalla DGR 111/09, dal TU e dai regolamenti di attuazione
Destinatari	Dirigenti, Funzionari, Operatori dei Settori: Lavoro, Formazione, Scuola dei CPI della Provincia individuati dalla Amministrazione, previo screening concordato
Contenuti	Presentazione del nuovo quadro normativo: il valore della delega sussidiaria, dalla DGR 111/09 al TU
Output	Identificazione delle funzioni e dei compiti dei dirigenti, funzionari, degli operatori dei settori Lavoro, Formazione e Istruzione

2° Laboratorio - 1 giornata

Obiettivi	Ricostruire il quadro organizzativo-funzionale dell'Organismo Intermedio alla luce della DGR 111/09 e del TU
Destinatari	Dirigenti e Funzionari dei Settori Lavoro, Formazione e Pubblica Istruzione
Contenuti	Analisi del sistema organizzativo provinciale e individuazione dei modelli e dei livelli di programmazione, controllo, monitoraggio e comunicazione
Output	Modello organizzativo dell'Organismo Intermedio

3° Laboratorio - 1 giornata

Obiettivi	Favorire la comprensione e l'abilitazione dei nuovi strumenti amministrativi, tecnici, programmatori e gestionali legati al modello sussidiario che assegna alla Provincia la funzione di Organismo Intermedio del PO FSE 2007-2013 Regione Campania.
Destinatari	Dirigenti, Funzionari, Operatori dei Settori: Lavoro, Formazione, Scuola dei CPI della Provincia individuati dalla Amministrazione, previo screening concordato
Contenuti	<ul style="list-style-type: none">• Analisi partecipata delle funzioni definite dal nuovo processo di delega sussidiaria• Modellizzazioni struttura organizzativa
Output	Ipotesi di modello organizzativo per le Province, dei processi di lavoro e dei flussi comunicativi

4° Laboratorio - 2 giornate

Obiettivi	Favorire la comprensione e l'abilitazione dei nuovi strumenti amministrativi, tecnici, programmatori e gestionali legati al modello sussidiario, che assegna alla Provincia la funzione di Organismo Intermedio del PO FSE 2007-2013 Regione Campania
Destinatari	Dirigenti, Funzionari, Operatori dei Settori: Lavoro, Formazione, Scuola dei CPI della Provincia individuati dalla Amministrazione, previo screening concordato
Contenuti	<ul style="list-style-type: none">• Individuazione dei ruoli, dei compiti e delle competenze necessari per un significativo espletamento dei compiti previsti dalla DGR 111/09• Modellizzazioni del sistema informativo necessario per l'espletamento dei compiti assegnati dalla DGR 111/09
Output	Definizione tipologia e competenze delle risorse umane per lo svolgimento delle funzioni di programmazione gestione e controllo assegnate dalla DGR 111 – Ipotesi delle specifiche di un sistema informativo per garantire un sistema efficiente di gestione

5° Laboratorio - 2 giornate

Obiettivi	Aiutare l'Amministrazione Provinciale a comparare la congruenza dei processi organizzativi e attuativi ipotizzati per la gestione della Delega sussidiaria, rispetto all'impianto regolamentare, programmatico, previsto dal TU e dai regolamenti di attuazione
Destinatari	Dirigenti, Funzionari, Operatori dei Settori: Lavoro, Formazione, Scuola dei CPI della Provincia individuati dalla Amministrazione Provinciale, previo screening

Obiettivi	Aiutare l'Amministrazione Provinciale a comparare la congruenza dei processi organizzativi e attuativi ipotizzati per la gestione della Delega sussidiaria, rispetto all'impianto regolamentare, programmatico, previsto dal TU e dai regolamenti di attuazione
	concordato
Contenuti	Analisi partecipata dei livelli e contenuti di programmazione previsti dalla Legge 14/90: Piano Triennale, Piano Annuale, Piano Offerta Formativa, Piano di azione sociale, Piano Emersione.
Output	Ipotesi di organizzazione dei flussi informativi per la elaborazione dei diversi piani, Modelli di costruzione dei Piani Triennali e Annuali, Modelli Piani di Offerta Formativa

6° Laboratorio - 2 giornate

Obiettivi	Supportare l'implementazione del processo di decentramento "sussidiario" previsto dalla DGR 111/09 e di delega di funzioni previsto dal TU
Destinatari	Dirigenti, Funzionari, Operatori dei Settori: Lavoro, Formazione, Scuola dei CPI della Provincia individuati dalla Amministrazione, previo screening concordato
Contenuti	<ul style="list-style-type: none"> • Modelli procedurali per l'attuazione, gestione, controllo e valutazione delle attività in carico alla Provincia anche in qualità di Organismo Intermedio • Le "specifiche" delle attività di controllo, gestione e valutazione: modellizzazioni di standard di processo
Output	<ul style="list-style-type: none"> • Definizione di manuali, e strumenti per le attività di programmazione attuazione, gestione, controllo e valutazione alla luce della delega "sussidiaria" e dei Regolamenti di attuazione del TU 14/09