



GECA 16/2024 - GARA EUROPEA A PROCEDURA APERTA PER L'APPALTO DI SERVIZIO DI ASSISTENZA TECNICA PER IL SUPPORTO ALL'ATTUAZIONE DELLA GARANZIA DI OCCUPABILITÀ DEI LAVORATORI (GOL)

CUP: E81D24000050002

28 OTTOBRE 2024



Deloitte.

1 PRESENTAZIONE DEL RAGGRUPPAMENTO TEMPORANEO DI IMPRESE (RTI)



PTS s.p.a. nasce dalla volontà di unire realtà consulenziali diverse tra loro in un'offerta integrata costruita in 60 anni di storia. Vanta cinque sedi sul territorio italiano (Milano, Genova, Roma, Trieste e Verona), 200 professionisti e 3.000 progetti multi-settore seguiti per Clienti nazionali e internazionali. La **Divisione Pubblica Amministrazione di PTS** offre servizi di assistenza tecnica e consulenza strategica verso la PA, intesa come Enti Centrali, Regioni, Enti locali o società «in house». In particolare, **profonda è la conoscenza negli ambiti delle politiche attive del lavoro, della formazione professionale e dell'istruzione**, delle politiche per lo sviluppo economico e l'agricoltura. Specifica attenzione è posta agli **elementi di innovazione e di sistema**, con un approccio che tiene insieme modalità e strumenti dell'Assistenza Tecnica insieme al supporto strategico per la Pubblica Amministrazione. La Divisione opera in molte amministrazioni regionali e centrali tra cui: Regione Lombardia, Regione Liguria, Regione Lazio, Regione Abruzzo, ARPAL Umbria, Regione Friuli-Venezia Giulia, Ministero dei Trasporti e delle Infrastrutture.

Deloitte. **Deloitte Consulting S.r.l. S.B.** è la società italiana che si occupa di consulenza strategica, organizzativa e di processo all'interno del **più grande network mondiale di servizi professionali per imprese e Pubbliche Amministrazioni**. Il **"Public Sector"** ricopre un ruolo strategico per Deloitte, che vanta una pluriennale esperienza nell'Assistenza Tecnica ai Programmi cofinanziati dall'UE a favore di AdG, AdC ed Ol. Con particolare riferimento all'ambito Formazione Professionale e Lavoro, Deloitte ha maturato forti competenze nell'erogazione servizi di supporto alla **programmazione strategica; definizione delle linee guida della Formazione Professionale; monitoraggio** qualitativo e quantitativo, fisico e finanziario; predisposizione **manualistica** dei controlli; etc. su clienti quali: **Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, Regione Puglia, Regione Campania, Regione Siciliana**. Tra gli incarichi in **Regione Lombardia**, si cita l'AT al **Piano di Potenziamento dei CPI** a supporto della DG Istruzione, Formazione e Lavoro, il cui perimetro ha molteplici punti di contatto e potenziali sinergie con il servizio oggetto della presente offerta.

Come evidenziato da questa breve presentazione, **le società del RTI sono caratterizzate da importanti complementarità in termini di competenze e conoscenze e, come emergerà dalla lettura dei capitoli seguenti, le esperienze e la conoscenza di contesto maturate presso Regione Lombardia**, altre Regioni italiane, a livello centrale (MLPS, Sviluppo Lavoro Italia, ...) e a livello internazionale / U.E., permetto al RTI, da un lato di offrire servizi che rispondono a pieno alle specifiche esigenze e peculiarità della Committente e degli stakeholder coinvolti, dall'altro di mutuare ed adattare best practice e iniziative di successo adottate altrove.

2 QUADRO GENERALE

Il programma Garanzia Occupabilità dei Lavoratori (**GOL**), **principale azione di riforma delle politiche attive del lavoro e della formazione prevista dal Piano nazionale di ripresa e resilienza**, costituisce, fin dalla prima applicazione, la misura dal maggiore impatto finanziario e funzionale del comparto. GOL, per questo, ha apportato diverse modifiche all'intero sistema normativo e gestionale delle PAL.

GOL ha visto l'**adozione di un approccio basato su target di risultato** spostando l'attenzione dalla mera implementazione delle attività al **raggiungimento di obiettivi misurabili**. Ciò ha mutato le modalità di progettazione e gestione delle politiche del lavoro, focalizzando l'attenzione del decisore pubblico su esiti concreti, quali il **numero di persone reinserite nel lavoro, il numero di persone formate ed il numero di persone che hanno usufruito dei Livelli Essenziali di Prestazioni (LEP)**, nonché il **numero dei Centri per l'impiego che hanno garantito ed erogato i LEP**. A tal riguardo, tra gli obiettivi principali del programma vi è quello di **favorire la riqualificazione dei lavoratori attraverso percorsi di formazione e aggiornamento professionale** centrati sulla valorizzazione delle competenze richieste dai settori in via di sviluppo.

Per fare ciò il Programma vede l'impiego di un sistema di monitoraggio e valutazione unitario (REGIS) grazie al quale è possibile raccogliere dati su **indicatori comuni quali il numero di persone coinvolte in formazione, persone in cerca di lavoro, persone reinserite nel mondo del lavoro**.

L'analisi sugli indicatori comuni consente di **migliorare l'azione pubblica, tanto in termini di merito, quanto sul piano procedurale e amministrativo**, assicurando che le risorse finanziarie, umane e tecnologiche disponibili vengano utilizzate in modo ottimale **minimizzando sprechi e dispersioni**.

Guardando all'utenza, GOL ha contribuito a **rafforzare l'inclusività delle politiche attive**, con un'attenzione **particolare alle categorie più vulnerabili**, come disoccupati di lunga durata, donne, giovani nonché, da ultimo, lavoratori in transizione.

Il Programma, se un lato ha determinato l'insorgere di numerose esternalità positive, dall'altro, a distanza di due anni dalla sua adozione, ha mostrato tuttavia alcuni punti di criticità. Infatti, coloro che oggi si rivolgono ai servizi per l'impiego si caratterizzano per deficit rilevanti, mismatch informativo o disallineamento di competenze su tutti, oppure per la presenza di condizioni di eccezionale gravità che ne limitano l'accesso al lavoro. Con particolare riguardo alle attività formative, target importante da monitorare, percorsi di apprendimento lunghi, risultano sempre più difficili da proporre e attuare, orientandosi l'utenza verso una **offerta di breve durata, valorizzabile con strumenti innovativi (micro-credenziali), preferibilmente on the job**, o comunque alternata a momenti di lavoro.

3 SOLUZIONI OPERATIVE E METODOLOGICHE – DESCRIZIONE DELLE ATTIVITÀ

3.1 SUPPORTO ALLE ATTIVITÀ DI PROGRAMMAZIONE

3.1.1 Contesto

Il Programma "Garanzia di Occupabilità dei Lavoratori" (c.d. "GOL") è stato adottato con il decreto del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali del 5 novembre 2021. Regione Lombardia, in qualità di soggetto attuatore, con Delibera di Giunta n. 6427 del 23 maggio 2022, ha approvato il Piano attuativo regionale (c.d. PAR) e le Linee Guida per la prima attuazione del programma. Con decreto n. 7480 del 27 maggio 2022 è stato invece adottato il primo Avviso. Il PAR è stato da ultimo rivisto con la DGR N. 1458 del 27 novembre 2023, mentre l'ultima modifica all'avviso risale al decreto n. 4224 del 14 marzo 2024.

Considerando la complessità dell'impianto di attuazione del Programma "Garanzia di Occupabilità dei Lavoratori", obiettivo prioritario della Direzione Generale Istruzione, Formazione e Lavoro rimane quello di continuare a **definire e attuare un modello di programmazione delle politiche del lavoro e della formazione unitario, fondato sulla complementarità** delle risorse PNRR con le altre linee di finanziamento esistenti (il Fondo di Sviluppo e Coesione (FSC), il POR FSE+ 2021-2027, il PN "Giovani e Donne", il Fondo regionale disabili (L.R. 13/2003), le risorse regionali e quelle nazionali ripartite periodicamente a favore delle Regioni) e sulla sinergia tra gli strumenti di policy nazionali (GOL, PN Giovani, Donne e lavoro) e regionali (Dote Unica Lavoro; Lombardia per le donne; interventi per gli inattivi). L'attività di integrazione tra le diverse fonti di finanziamento disponibili, al fine di non incorrere in un utilizzo scorretto delle risorse, dovrà tuttavia considerare le limitazioni poste dalla **normativa comunitaria e dagli atti interni di attuazione di volta in volta adottati in materia di doppio finanziamento**.

A livello strategico, il RTI fornirà alla Committenza il supporto alla programmazione/riprogrammazione delle misure previste dal Programma, sia attraverso la realizzazione di attività di **studio e analisi delle strategie** di intervento rivolte a **specifici target**, sia mediante analisi in itinere sulla **coerenza delle misure adottate** con le altre iniziative regionali. In particolare, la fase di analisi strategica riguarderà i seguenti ambiti prioritari:

- analisi dei bacini di utenza serviti da ciascun Centro per l'impiego: giovani, studenti e rispettive famiglie, donne, cittadini stranieri, disabili, disoccupati di lunga durata e lavoratori coinvolti in situazioni di crisi aziendale;
- verifica della sinergia/compatibilità tra avvisi, bandi attuativi di GOL e altri interventi avviati e da avviare nell'ambito del POR FSE 2021-2027, del PN Giovani e Donne e del Fondo regionale L.R.13/2003;
- analisi degli snodi fondamentali del sistema di accreditamento e aggiornamento dello stesso;
- raccolta delle informazioni necessarie alla redazione degli avvisi pubblici.

Le attività condotte negli ambiti di intervento sopra menzionati garantiranno alla committenza conoscenze e informazioni utili al **perfezionamento degli strumenti generali di programmazione**, al costante **aggiornamento del Piano di Attuazione Regionale** di GOL e alla coerente **revisione dell'Avviso**.

3.1.2 Articolazione delle attività

Analisi del contesto socioeconomico di riferimento, finalizzate agli specifici target quali a titolo esemplificativo: giovani, studenti e rispettive famiglie, donne, disoccupati di lunga durata e lavoratori coinvolti in situazioni di crisi aziendale.

L'obiettivo del RTI è quello di supportare la Committenza nella **progettazione della strategia di intervento verso ciascun target, prendendone in considerazione specificità e differenze, attraverso:**

- **analisi dei bacini di utenza e dei fabbisogni particolari dei diversi gruppi di destinatari** volte a mettere in luce l'eterogeneità dei bisogni espressi dal singolo cluster di riferimento (**redazione di report sui potenziali utenti**);
- supporto alla **progettazione di misure rivolte ai vari gruppi di destinatari**, secondo un approccio fondato sull'analisi integrata e multidimensionale dei fabbisogni lavorativi, sociali e formativi degli utenti (**redazione di note tecniche e approfondimenti mirati sui flussi operativi dei servizi da erogare all'utenza**).

Le risultanze emerse dalle attività di studio e analisi costituiranno il nucleo informativo alla base della realizzazione di puntuali interventi strutturali di adeguamento del documento di programmazione regionale (PAR).

Qualora richiesto dalla Committenza, verrà fornito **supporto all'analisi organizzativa del CPI e alla strutturazione di un flusso di lavoro efficace**, attraverso l'elaborazione di procedure e linee guida finalizzate al miglioramento della capacità di presa in carico e di erogazione dei servizi di politica attiva da parte delle strutture pubbliche. Le analisi di contesto avverranno anche grazie al **contatto diretto con le realtà locali** che il raggruppamento da anni ha consolidato.

Raccolta delle informazioni necessarie per la redazione e gli aggiornamenti di bandi/avvisi pubblici.

Il RTI fornirà supporto alla Committenza nel raggiungere i propri obiettivi in termini di misure da attuare, attraverso **attività volte a raccogliere le informazioni utili alla redazione e all'aggiornamento di bandi/avvisi pubblici**.

In particolare, saranno analizzate:

- la **compatibilità normativa** delle iniziative pianificate con i Regolamenti e gli orientamenti comunitari e le disposizioni nazionali relative all'attuazione del PNRR emanate dalle varie Autorità e organismi coinvolti (MEF, Servizio centrale del PNRR, Unità di Missione del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, Anpal, Commissione Europea);
- la **coerenza con gli strumenti di programmazione**, ossia con il decreto ministeriale istitutivo di GOL e i suoi provvedimenti di integrazione e modifica, i programmi ad esso correlati (Piano nazionale nuove competenze e Piano straordinario di potenziamento dei Centri per l'impiego) e i documenti di programmazione regionale (redazione di **contributi tecnici e specialistici**);
- i **potenziali esiti connessi all'attuazione** di proposte di sviluppo del programma o di integrazioni tra bandi, con particolare riferimento al tiraggio e alla copertura del target, al raggiungimento dei risultati e ai livelli di assorbimento della spesa (previsioni di impatto e note tematiche e smart chart di carattere tecnico, normativo, procedurali);
- la **coerenza degli interventi proposti** con le esigenze e le prospettive di implementazione del Programma, nel rispetto di quanto deciso a livello centrale e in un'ottica di presidio diretto dei confronti con le altre Regioni e le Amministrazioni Centrali finalizzato alla presentazione di proposte di **miglioramento** del sistema.

Predisposizione delle schede di intervento e verifica delle disponibilità delle risorse anche a seguito degli esiti del monitoraggio e dei controlli.

Le attività di programmazione, finalizzate anche alla sinergia con altre misure nazionali e/o regionali, saranno supportate anche dalla **predisposizione di schede tecniche di intervento e da una verifica delle disponibilità finanziarie attuata mediante attività di monitoraggio**. La pluriennale esperienza nella predisposizione di tali tipologie di schede nel contesto di Regione Lombardia e la conoscenza di interlocutori, processi amministrativi e stakeholder da coinvolgere garantiscono elevata efficacia ed attendibilità ai report prodotti.

Le schede realizzate sono funzionali alla **definizione degli elementi fondamentali dell'intervento** (ad esempio soggetti destinatari, enti beneficiari, servizi riconosciuti, valore dei servizi, simulazioni in termini di impatto delle proposte) e **alla condivisione degli stessi con la committenza (Direzione Generale, Dirigenti e funzionari responsabili dell'attuazione della misura)** e, se del caso, con gli stakeholder territoriali coinvolti nei Tavoli promossi da Regione Lombardia. Le schede permetteranno di **avviare la discussione sulle modalità di attuazione degli interventi e sul contenuto dei relativi avvisi**, di evidenziarne i punti di attenzione e di verificarne l'effettiva rispondenza alle esigenze del sistema e alla programmazione regionale. Le schede intervento saranno accompagnate da **proposte di semplificazione amministrativa** finalizzate all'alleggerimento degli oneri burocratici in capo alla struttura regionale e ad una più celere messa a terra delle misure.

La formulazione di ipotesi di semplificazione amministrativa sarà attuata mediante le seguenti attività:

- **mappatura dei processi amministrativi** volta a individuare le operazioni potenzialmente oggetto di **semplificazione**, anche alla luce delle **variazioni del quadro normativo e regolamentare** che saranno introdotte. L'individuazione di tali opportunità dovrà obbligatoriamente tenere conto delle disposizioni in materia di gestione e controllo del Programma GOL previste dal Si.Ge.Co. e dall'adottando Manuale operativo per i soggetti attuatori (c.d. Manuale di Misura);
- **individuazione di possibili strumenti di semplificazione** da introdurre direttamente nei sistemi informativi SIUF/Bandi e Servizi o attraverso canali di interoperabilità con altri sistemi. Tale attività sarà condotta valorizzando l'esperienza maturata nel corso dell'ultimo quadriennio (ad esempio firma del registro elettronico da parte degli allievi o del timesheet elettronico per i servizi al lavoro mediante FirmaLOM);
- **elaborazione di note tecniche circa la conformità dei requisiti tecnici delle procedure e degli strumenti individuati** rispetto ai vincoli normativi (ad esempio: note di conformità alle regole di produzione della documentazione giustificativa contenute nel Si.Ge.Co. e nell'adottando Manuale di Misura);

- **verifica della fattibilità delle ipotesi di semplificazione ipotizzate** attraverso incontri operativi con i funzionari responsabili dell'attuazione degli interventi, con i referenti dei sistemi informativi e di ARIA. Le analisi di fattibilità dovranno tenere in considerazione i meccanismi di funzionamento delle singole piattaforme e i relativi vincoli di funzionamento (ad esempio: duplice firma digitale, scambio telematico di documenti firmati digitalmente, controllo di parità);
- **formulazione di proposte per la semplificazione dei processi di selezione** dei beneficiari, della gestione e della rendicontazione dei servizi con **elaborazione di format per l'implementazione operativa** delle nuove procedure all'interno degli avvisi (ad esempio: *checklist* di selezione dei beneficiari).

Verifica della sinergia/compatibilità tra avvisi, bandi attuativi del programma GOL e gli altri interventi già avviati e da avviare nell'ambito del PR FSE+ 2021-2027, del Programma Nazionale Giovani, Donne e Lavoro e del Fondo regionale l.r.13/2003.

I beneficiari del Programma GOL costituiscono un gruppo di individui ampio ed eterogeneo, in larga parte sovrapponibile ai soggetti coinvolti nelle attività connesse alla programmazione comunitaria 2021-2027; ciò sia a livello nazionale (in particolare, il PON "Giovani, donne e lavoro"), sia a livello regionale (POR FSE+). Il POR FSE+, nello specifico, si rivolge agli stessi destinatari del Programma GOL con riferimento alle priorità "Occupazione" e "Occupazione giovanile". Il RTI analizzerà pertanto la presenza di eventuali incompatibilità in termini di **target** e di **spesa**, con le misure attualmente in vigore:

- Dote Unica Lavoro;
- Dote Impresa;
- Dote Unica Lavoro Disabili.

Ulteriori impatti e sinergie saranno valutati con riferimento alle misure specificamente dedicate al target femminile ("**Lombardia per le donne**") e, in materia di attività formative, con riguardo alle iniziative **Formare per Assumere e Formazione Continua**.

Il RTI, inoltre, intende affiancare la Committenza nel valutare la messa in campo di **nuove misure collaterali e accessorie** volte a **raggiungere tutti quei soggetti che, ad oggi, non sono ancora stati utilmente intercettati dai percorsi di politica attiva esistenti** (es. inattivi, neet, stranieri, ecc..).

GOL, in quanto Programma di riforma dell'intero sistema delle politiche attive nazionali, costituisce oggi il modello di riferimento gestionale per l'erogazione di servizi di politica attiva. Il RTI intende **valorizzare tale modello estendendone gli elementi di innovazione e performance all'intero arco delle misure promosse dalla Committenza**. A tale scopo metterà a sistema la propria conoscenza del sistema lombardo, nonché dei modelli attuati dalle altre regioni italiane e, da ultimo, dagli altri paesi europei.

L'analisi strategica prevede la completa **mappatura delle politiche per il lavoro e la formazione esistenti** potenzialmente correlate ai beneficiari di GOL (**report di analisi strategica**). Nello specifico, la fase di analisi è volta ad esaminare:

- le **opportunità di sinergia tra GOL e le altre misure in essere**;
- la verifica puntuale sulla coerenza e sulla **complementarità di GOL** con altre iniziative regionali (**report di miglioramento, contributi tecnici e specialistici, report di monitoraggio dei processi e degli interventi**);
- la **verifica circa i rischi connessi al doppio finanziamento** a valere su GOL, sui PON e sul POR FSE+, secondo le indicazioni fornite dal MEF.

Le **risorse derivanti da fonti diverse rispetto al PNRR** dovranno essere utilizzate dunque in **sinergia e complementarità** con gli stanziamenti previsti per il Programma GOL. In particolare, il RTI, in un'ottica di **pieno conseguimento dei target PNRR e FSE+**, intende supportare la Committenza nella pianificazione e nello sviluppo di **servizi integrativi finalizzati ad una maggiore efficacia delle misure**.

La possibilità di allineare nell'ambito di GOL misure a valere su FSE+, ma anche su altri fondi porta con sé vantaggi, quali:

- mettere in campo un **budget complessivo più ampio**, aumentando così la portata e la scala degli interventi;
- **diversificare i servizi erogati** allentando i vincoli posti dall'utilizzo di un'unica fonte di finanziamento e garantendo **maggiore flessibilità** alle attività adottate;
- **velocizzare il raggiungimento del target relativo ai soggetti presi in carico**. Politiche di attivazione, quali ad esempio voucher conciliazione, permetterebbero di aumentare il numero di soggetti presi in carico;
- garantire **servizi di base e specialistici di maggiore qualità e ad ampio spettro** capaci di fornire **risposte multidimensionali ai bisogni dell'utenza**.

A tal fine, anche in un'ottica intertemporale, il RTI supporterà la Committenza nella programmazione di interventi complementari a valere sui fondi europei, nazionali e regionali diversi dal PNRR.

3.1.3 Soluzioni operative e metodologiche

Relativamente alle competenze di analisi strategica e programmazione delle **politiche del lavoro, di istruzione e formazione**, tutti gli esperti del gruppo di lavoro vantano esperienza pluriennale in attività di raccordo fra sistema educativo e sistema produttivo, anche con particolare riferimento alle competenze legate all'innovazione di strumenti e processi (IeFP, ITS e IFTS, Orientamento, Apprendistato, DUL, GOL, Garanzia Giovani). Il diverso background degli esperti consente inoltre al RTI di garantire un supporto specializzato in una vasta gamma di tematiche di carattere pedagogico-formativo, statistico, economico-finanziario, giuridico-sociale.

Da ultimo, le attività di programmazione vanteranno anche il supporto della **rete di contatto** che il RTI, nel corso degli anni, ha consolidato con i vari soggetti coinvolti nell'attuazione delle misure di politica attiva e formazione (**enti locali; altre amministrazioni provinciali, comunali e regionali**).

3.2 SUPPORTO ALLE ATTIVITÀ DI ATTUAZIONE

3.2.1 Contesto

L'attuazione del Programma GOL prevede l'applicazione di regole ed elementi che danno esecuzione a discipline regionali, nazionali ed europee.

In particolare, la gestione della misura prevede la necessaria messa in opera di interventi di carattere normativo ed amministrativo volti a definire, tenendo conto della natura c.d. "*multimisura*" di GOL, **i soggetti esecutori, le attività finanziabili, le spese ammissibili**, nonché tutti gli altri elementi che confluiranno nei provvedimenti di attuazione del Programma. Tale attività include anche una eventuale revisione della normativa in tema di **accreditamento**, e **qualsiasi ulteriore attività necessaria al raggiungimento degli obiettivi della Direzione**.

3.2.2 Articolazione delle attività

Redazione e aggiornamento degli avvisi e dei bandi per la concessione di contributi nel rispetto delle regole e procedure europee, nazionali e regionali.

Obiettivo del RTI è fornire supporto alla Committenza nel raggiungere i propri obiettivi in termini di **attuazione del programma GOL**, in particolar modo attraverso **la redazione e l'aggiornamento degli avvisi pubblici e dei bandi per l'erogazione dei servizi e la concessione dei contributi**.

A tal fine il RTI mette a disposizione il proprio *know-how* pluriennale nelle attività di programmazione, gestione e rendicontazione, nonché la propria profonda conoscenza della struttura regionale e delle prassi amministrative adottate nella redazione degli avvisi.

Il supporto che il RTI mira a fornire alla Committenza non si sostanzia unicamente **nella redazione di avvisi pubblici** ma anche nel costante **aggiornamento degli stessi**. Con particolare riferimento a quest'ultima attività, il RTI mira a supportare la Committenza attraverso:

- **partecipazione ai tavoli nazionali e interregionali** finalizzata alla condivisione di **aggiornamenti** riguardanti i requisiti di accesso, le regole di rendicontazione e i servizi erogabili;
- **revisione ed implementazione delle regole di erogazione dei servizi, dei requisiti di accesso e delle regole di rendicontazione e liquidazione dei contributi alla luce delle innovazioni** normative nazionali, con particolare riguardo alla disciplina della chiusura del Programma e agli adempimenti ad essa connessi;
- **partecipazione alle fasi di requisitizzazione dei sistemi informativi** in un'ottica di aggiornamento delle procedure in essere e definizione di nuove.

Attuazione e aggiornamento delle regole di funzionamento delle reti territoriali nell'ambito del programma GOL.

Il Piano Attuativo Regionale (PAR) del Programma GOL ha previsto, fin dalla prima pubblicazione, la messa in opera delle misure e dei servizi previsti attraverso il **coinvolgimento della rete territoriale pubblico-privato**. Tale modello di **governance** è stato ribadito e rafforzato dai progressivi **aggiornamenti del PAR** e in tutti gli altri interventi di politica attiva.

L'obiettivo del RTI è quello di **supportare la Committenza nell'aggiornamento delle regole di coinvolgimento e funzionamento delle reti territoriali**, anche in vista delle possibili **misure che andranno in continuità con il programma stesso, una volta chiuso**.

In particolare, il RTI si occuperà di:

- supporto nella definizione di **manifestazioni di interesse** e **avvisi** per la creazione della rete regionale;
- predisposizione di **bozze di accordi bilaterali o plurilaterali** da stipulare con ANCI, Camere di Commercio e operatori terzi quali i Fondi interprofessionali;
- redazione della **Carta dei Servizi** che, considerando i fabbisogni dei beneficiari e dei destinatari delle misure, nel rispetto dei Livelli Essenziali delle Prestazioni definiti dalle deliberazioni del Commissario Straordinario ANPAL n. 5 del 9 maggio 2022 e n. 6 del 16 maggio 2022, definirà gli standard di qualità dei servizi della Rete;

- elaborazione di un **piano di sviluppo della rete di contatto territoriale** che le Province potranno utilizzare come modello per la redazione di specifici piani provinciali volti a garantire la capillarità dell'intervento di CPI e agenzie per il lavoro attraverso l'apertura di punti di contatto e di sportelli di servizio, anche temporanei;
- supporto nella **definizione**, a livello nazionale, **di servizi e prestazioni che permettano la partecipazione di enti locali ed enti del terzo settore.**

Definizione dei requisiti di accesso.

Il programma GOL ha subito diversi aggiornamenti in termini di regole di accesso ai servizi. L'obiettivo del RTI è quello di sostenere la Committenza nell'attuazione di tali aggiornamenti, attraverso:

- **revisione delle regole amministrative** per l'accesso alla misura;
- supporto **all'implementazione dei sistemi informativi**;
- ausilio **nell'individuazione di problematiche connesse alla complementarità o alla sovrapposizione con altre misure PNRR e no.**

Al fine di individuare eventuali nuovi requisiti di accesso ai servizi previsti dal programma, il RTI opererà mediante:

- **analisi della normativa in essere.** Il RTI ha contribuito alla produzione degli atti normativi che attualmente definiscono il sistema del Programma GOL e ne ha pertanto approfondita conoscenza;
- **recepimento dei requisiti di accesso all'interno dell'Avviso GOL.** Verranno proposte soluzioni attuative che tengano conto del contesto regionale e degli impatti qualitativi e quantitativi che le modifiche da adottare potrebbero avere in termini di adesione alle misure;
- **produzione di atti normativi.** Il RTI si occuperà di produrre atti normativi che diano applicazione alle linee programmatiche conformemente all'intero impianto regionale.

Definizione delle regole di ammissibilità della spesa.

La definizione delle regole di ammissibilità della spesa, a due anni dall'inizio del programma, dovrà necessariamente tener conto del confronto tuttora aperto a livello nazionale in materia di **"primary evidence"** e, conseguentemente, di quanto verrà definito all'interno del **Manuali di Misura**, di prossima adozione.

Il RTI, pertanto, intende supportare la Committenza attraverso la **redazione e l'aggiornamento dell'avviso e delle regole di riconoscimento, rendicontazione e liquidazione** in conformità alle regole ministeriali e in un'ottica finalizzata alla massimizzazione della spesa e al raggiungimento dei target. Nella definizione delle regole sarà dedicata una particolare attenzione a quanto dovrà essere **caricato, ai fini della rendicontazione finale, su REGIS.**

Verifica delle procedure di selezione previste dagli strumenti di programmazione nazionale, regionale o europea di riferimento.

Il RTI si impegna a supportare la Committenza nella verifica della conformità delle procedure di selezione ed accreditamento previste dagli strumenti di programmazione e attuazione di GOL alla disciplina nazionale, regionale o europea di riferimento. Tale attività intende garantire che il processo di individuazione dei soggetti esecutori sia condotto, oltre che in conformità alle normative vigenti e alle best practices adottate, assicurando la trasparenza, l'equità e la corretta gestione delle risorse.

La metodologia adottata dal RTI prevede un'analisi approfondita delle normative e degli strumenti di programmazione di riferimento finalizzata a identificare i requisiti e i criteri applicabili. In particolare, verranno esaminati:

- **strumenti di programmazione nazionale**, come i decreti ministeriali di riparto e il Piano Nuove Competenze;
- **strumenti di programmazione regionale**, quali il PAR e altri strumenti territoriali;
- **ove necessario, il quadro normativo europeo**, con particolare riferimento ai regolamenti e alle linee guida per l'utilizzo dei Fondi PNRR e dei Fondi Strutturali e di Investimento Europei (SIE).

Elaborazione dell'aggiornamento dell'accreditamento funzionale all'attuazione del nuovo modello di servizi.

Tra gli obiettivi della Direzione richiamati nel Piano Attuativo Regionale vi è quello di adeguare il funzionamento delle reti territoriali coinvolte nell'attuazione delle politiche attive.

Un aggiornamento del modello di *governance* finalizzato al conseguimento dei target regionali GOL non può prescindere pertanto dalla disciplina del sistema di accreditamento. Quest'ultima dovrà essere oggetto di costante revisione al fine di **ampliare le modalità e gli spazi previsti per l'erogazione dei servizi** e di rendere il **sistema più flessibile, capillare e capace di intercettare anche i soggetti** ad oggi lontani dalla rete regionale dei servizi al lavoro. A tale scopo il RTI intende:

- coinvolgere nella rete degli operatori, tramite **apposite convenzioni con le amministrazioni provinciali**, un'ampia gamma di soggetti impegnati nell'erogazione di servizi informativi e di base (amministrazioni locali, terzo settore, patronati, enti del partenariato sociale, ecc.);

- coinvolgere nelle attività formative ulteriori soggetti come **academy aziendali, laboratori pubblici di eccellenza e strutture del servizio sanitario nazionale**;
- incentivare l'**attivazione di nuovi spazi per l'erogazione dei servizi** presso strutture esterne agli accreditati;
- promuovere l'utilizzo di **tecnologie digitali per l'erogazione da remoto** dei servizi.

3.2.3 Soluzioni operative e metodologiche

I servizi previsti saranno avviati tempestivamente per garantire continuità alla Committenza. Le risorse senior e junior, al fine di garantire la qualità dei prodotti forniti, metteranno a disposizione la propria pluriennale esperienza in tema di programmazione degli interventi di politica attiva e di formazione professionale, nonché la conoscenza specifica del sistema di accreditamento regionale e di tutte le dinamiche interne alla Committenza (sistemi informativi, tavoli di lavoro, struttura organizzativa).

3.3 SUPPORTO ALLE ATTIVITÀ DI GESTIONE E MONITORAGGIO

3.3.1 Contesto

La struttura a target del Programma GOL ha reso imprescindibile, **trasversalmente alle fasi di programmazione, gestione e rendicontazione**, lo svolgimento periodico e coordinato **di una attività di monitoraggio dei servizi erogati e dei beneficiari raggiunti**. Tale attività si è affermata come necessaria:

- **in fase di programmazione**, in quanto dirimente per stimare il numero di beneficiari potenzialmente raggiungibili e quantificare il contributo regionale al raggiungimento degli obiettivi nazionali;
- **in fase di gestione**, per tracciare l'andamento dei percorsi e avere una panoramica in itinere circa le possibilità di raggiungere il target regionale di soggetti c.d. trattati e formati;
- **in fase di rendicontazione**, per determinare definitivamente l'effettivo raggiungimento dell'obiettivo regionale, nonché il definitivo concorso di Regione Lombardia al conseguimento dei target nazionali a valere sul PNRR.

In questi termini, una piena conoscenza dello stato di avanzamento del Programma e un **approccio concreto basato sui dati** consentono alla Committenza di **verificare i reali fabbisogni** e di **prendere decisioni strategiche coerenti**, ottimizzando l'allocazione dei fondi e **garantendo in tal modo un impiego efficace e mirato delle risorse impiegate**. La gestione operativa del Programma deve pertanto svolgersi alla luce delle attività di monitoraggio in un'ottica di continuo miglioramento delle misure in essere e pieno **conseguimento dei target**.

3.3.2 Articolazione delle attività

Chiarimenti ad operatori e destinatari, anche tramite creazione e gestione di FAQ.

L'attività di risposta ai quesiti risulta centrale nell'attuazione del Programma per un duplice motivo: da una parte **facilita l'accesso alle misure** contribuendo indirettamente al raggiungimento dei target, dall'altra permette di **verificare e di indirizzare le modalità di attuazione** degli interventi **nei casi concreti**. Il RTI supporterà la Committenza nella realizzazione della presente attività attraverso le seguenti iniziative:

- **creazione di un canale di comunicazione diretto tra assistenza tecnica e operatori e/o funzionari** che ricevono le richieste. Il RTI si attiverà per garantire l'evasione più rapida e meno onerosa possibile delle richieste degli operatori, anche predisponendo servizi mail dedicati cui inoltrare i quesiti;
- **analisi dei quesiti e redazione di proposte di risposta**. I quesiti saranno trattati nel più breve tempo possibile a seguito di analisi giuridiche ed amministrative relative riguardanti l'interpretazione dell'avviso e la relazione tra le disposizioni previste all'interno dello stesso e quelle presenti in altre norme regionali, nazionali ed europee. Ogni risposta sarà definita alla luce di eventuali quesiti simili già risolti così da garantire un elevato livello di uniformità.
- **confronto diretto con i dirigenti nei casi in cui le risposte abbiano valore "di sistema"**. Nei casi in cui la risoluzione di un quesito presupponga una scelta di natura politica o amministrativa che esuli da aspetti prettamente tecnici, il RTI si impegna ad interfacciarsi con i dirigenti o i funzionari delegati su una proposta di risposta che prenda in considerazione valutazioni articolate e ponderate;
- **predisposizione di FAQ**. Periodicamente, con tempistiche da determinare sulla base della quantità e della tipologia dei quesiti pervenuti, il RTI trasmetterà alla Committenza una proposta di risposte ai quesiti di maggiore rilevanza e frequenza (*Frequently Asked Questions* - FAQ) che potranno essere accorpate in un unico atto da pubblicare sui siti e sulle piattaforme istituzionali.

Verifica della documentazione amministrativa d'accesso ai contributi, anche mediante l'utilizzo di eventuali format e check-list dedicate, finalizzate alla pagabilità della spesa.

L'attività di verifica della pagabilità della spesa è effettuata attraverso l'utilizzo di format predefiniti e checklist contenute all'interno di **Si.Ge.Co. e Manuale di misura**. In particolare, sarà valutato ed implementato un modello di controllo basato su un **sistema di analisi del rischio** conforme alla disciplina prevista in materia. Il RTI, vantando diverse esperienze nello svolgimento di tali attività e una approfondita conoscenza delle prassi attualmente in uso

per le attività di controllo di primo livello delle misure a valere sul POR FSE, può assicurare una rapida attivazione e un pieno supporto nella definizione di procedure operative snelle e coerenti ai format e alle checklist che saranno approvate per GOL. Il RTI affiancherà l'Amministrazione nelle attività di verifica della documentazione amministrativa utile alla pagabilità della spesa con il duplice obiettivo di **elaborare strumenti di lavoro** coerenti alla normativa vigente (comunitaria, nazionale e regionale) e di **introdurre, al contempo, semplificazioni procedurali e organizzative** volte a snellire gli oneri amministrativi in carico ai funzionari e a velocizzare i tempi di liquidazione.

Procedure di liquidazione dei contributi.

Il RTI mira a supportare la Committenza nelle procedure di liquidazione dei servizi, in continuità con quanto richiamato con riguardo alle regole di ammissibilità della spesa. In particolare, ai fini della liquidazione dei contributi, il RTI supporterà i funzionari nelle necessarie verifiche amministrative sul rendicontato e sulla documentazione giustificativa trasmessa.

Tale supporto riguarderà nello specifico:

- la **produzione di strumenti operativi e report** utili ad accompagnare la Direzione nella tempestiva liquidazione dei contributi;
- l'elaborazione di **strumenti operativi** che permettano ai funzionari di procedere tempestivamente ai **controlli pre pagabilità e di razionalizzare** il metodo con cui viene data priorità ai pagamenti;
- il costante **monitoraggio delle liquidazioni** finalizzato alla rilevazione **delle economie di spesa** e all'individuazione di eventuali problematiche e ritardi (redazione di proposte di **azioni correttive**);
- l'**affiancamento nelle interlocuzioni con la Ragioneria** e con i referenti dei sistemi informativi e **ARIA** al fine di **gestire le criticità di natura amministrativo-contabile o informatica**.

Consulenza specialistica in materia di diritto europeo, del lavoro, fiscale e tributario.

Il Programma GOL è inserito in un contesto normativo già ben delineato a livello comunitario e nazionale. Sul versante del diritto dell'Unione Europea, oltre alla disciplina specifica relativa al Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (Regolamento 241/2020), risulta indispensabile tenere in considerazione anche la normativa in materia di aiuti di stato, nonché eventuali altri atti normativi o amministrativi di dettaglio.

A livello nazionale, occorre considerare la normativa legata ai contratti di lavoro (p.e. d.lgs. 81/2015) e al diritto del mercato del lavoro (d.lgs. 150/2015 su tutti), oltre al Piano Nazionale Nuove Competenze; quest'ultimo, in particolare, definisce gli standard formativi per i percorsi erogati anche nell'ambito di GOL. A fianco di tale normativa andrà infine considerata la disciplina fiscale e tributaria connessa all'erogazione di risorse pubbliche a favore di soggetti privati.

Il RTI assicura una **profonda conoscenza della legislazione vigente** e svolgerà un'**attività continuativa di monitoraggio delle evoluzioni normative comunitarie e nazionali** così da soddisfare celermente e con efficacia le richieste informative, di assistenza e di supporto che verranno avanzate in corso di esecuzione del contratto.

Monitoraggio fisico (stati di avanzamento), procedurale e finanziario delle misure attuate nell'ambito del programma GOL.

Il Monitoraggio fisico, procedurale e finanziario del Programma GOL costituisce un elemento chiave per la valutazione del successo delle misure oggetto di attuazione. Regione Lombardia, sulla base dei recenti aggiornamenti comunicati dal MLPS, dovrà trattare 334.398 beneficiari e formare 111.651 soggetti, di cui 44.210 digitalmente.

Il monitoraggio fisico risponde pertanto all'esigenza, imposta dal Programma, di raggiungere specifici target. Al fine di monitorare l'avanzamento fisico, finanziario e procedurale, il RTI intende supportare la Committenza attraverso:

- produzione di **strumenti operativi e report** che permettano di monitorare mensilmente l'andamento delle attività **rispetto ai target annuali e di fine programma**;
- produzione di **strumenti operativi e report** che permettano di monitorare le **risorse prenotate, rendicontate e liquidate e la presenza di economie**, nonché di procedere alla **rendicontazione delle spese all'Amministrazione Centrale**;
- **elaborazione di analisi ad hoc** in vista della partecipazione ad **incontri con gli stakeholder e tavoli istituzionali**, al fine di **coinvolgere le province e gli operatori accreditati nel raggiungimento degli obiettivi**;
- redazione di **report periodici di avanzamento** utili al **popolamento della piattaforma REGIS**.

Predisposizione di Report periodici sulle misure attuative del programma Gol previste dal sistema di gestione e controllo del programma o del Responsabile del procedimento.

Le attività di monitoraggio non possono prescindere dall'analisi del contesto in cui si sviluppa il Programma GOL, ed in particolare dalle **misure attuative** previste dai sistemi di gestione e monitoraggio che saranno adottati dalle

Amministrazioni Centrali. Il RTI, al fine di supportare la Committenza nell'aggiornamento e nella gestione del Programma metterà a disposizione il proprio *Know-how* ed in particolare:

- **analisi** della documentazione relativa al sistema di gestione e controllo (ed in particolare del **Manuale di Misura** di prossima adozione e dei relativi allegati);
- redazione di **report periodici** sulle novità introdotte dal Si.Ge.Co. finalizzati all'aggiornamento degli strumenti in uso (ad esempio checklist, documenti atti a giustificare le spese ecc.).

Predisposizione di Report di approfondimento sulle attività sui servizi erogati dagli operatori pubblici e privati.

Tra i soggetti chiamati a dare esecuzione alle misure previste dal Piano di Attuazione Regionale vi sono le Province. Il RTI intende affiancare la Committenza **nell'interlocuzione con queste** al fine di rafforzarne la capacità attuativa e di assicurarne la qualità dei servizi, il rispetto delle scadenze, il raggiungimento di obiettivi e azioni posti dal Piano e il conseguimento di target e milestone del PNRR. Il RTI affiancherà l'Amministrazione nella definizione di un quadro regolatorio entro cui si muoveranno tutti gli attori, istituzionali e no, coinvolti a più livelli nel **raggiungimento di obiettivi quantitativi (più ampia erogazione dei servizi) e qualitativi (miglior erogazione).**

L'80% dei CPI lombardi dovrà rispettare gli standard definiti quali livelli essenziali in GOL. In un'ottica di **maggiore efficienza ed efficacia, anche al fine di** garantire il raggiungimento del target ad hoc previsto per i centri per l'impiego, il RTI affiancherà la Committenza nella definizione in itinere di **interventi di supporto, reindirizzo o integrazione delle misure attuate**, nonché nella **riorganizzazione dei servizi**. Infine, il RTI, orientandosi verso la programmazione e lo sviluppo delle reti territoriali individuate dal PAR, supporterà l'Amministrazione nell'**adozione di interventi che rafforzino la cooperazione fra pubblico e privato.**

Predisposizione della documentazione sulle misure attuate per la realizzazione dei Rapporti di avanzamento della misura.

Nell'ambito della presente offerta tecnica, il RTI si impegna a fornire alla Committenza un servizio completo e dettagliato per la predisposizione della documentazione necessaria alla periodica realizzazione di Rapporti di avanzamento del Programma, in conformità ai requisiti qualitativi e temporali richiesti.

La metodologia adottata nella predisposizione dei prodotti si articolerà in più fasi, volte, da un alto a garantire un monitoraggio accurato e continuo dello stato di attuazione delle misure e, dall'altro, a fornire report allo stesso tempo esaustivi e facilmente leggibili.

La prima fase del processo di redazione della documentazione richiesta prevede la raccolta sistematica dei dati relativi allo stato di attuazione del Programma, attraverso:

- **interazione con i referenti** delle diverse unità organizzative coinvolte e dei sistemi informativi, al fine di ottenere informazioni aggiornate e dettagliate sui progressi delle attività;
- **verifica e validazione dei dati** raccolti per garantire la loro accuratezza e coerenza interna.

Alla prima fase seguiranno:

- **sintesi delle attività svolte** e dei risultati conseguiti in ciascun periodo di riferimento;
- **valutazione dell'avanzamento finanziario** delle misure, con riferimento alle risorse effettivamente utilizzate rispetto al budget disponibile;
- **valutazione dell'avanzamento fisico delle misure**, con riferimento alla possibilità di conseguimento dei target previsti;
- **analisi delle criticità eventualmente emerse e proposta di azioni correttive** da mettere in atto per garantire il raggiungimento degli obiettivi.

I rapporti risultanti saranno redatti in formato conforme alle specifiche tecniche fornite dalla Committenza. **Il RTI si impegna, in ogni caso, a rispondere tempestivamente alle richieste di chiarimento** e fornire integrazioni o modifiche alla documentazione, ove necessario.

Verifica della disponibilità di risorse rivenienti da eventuali economie di gestione dei bandi al fine di permettere una nuova programmazione di interventi e finalizzare efficacemente le risorse entro i termini previsti dal Programma.

L'utilizzo efficace e temporalmente ragionevole delle risorse disponibili rappresenta un fattore cruciale nell'attuazione di GOL; ciò sia per garantire il **coinvolgimento di una platea ampia di destinatari**, sia per **ottenere le quote di finanziamento di volta in volta stabilite dai decreti ministeriali di riparto.**

In particolare, come emerso in sede di tavoli nazionali, la rendicontazione delle spese sul sistema REGIS costituisce un fattore imprescindibile ai fini del riconoscimento delle risorse assegnate dai decreti di riparto al di fuori del primo anticipo non condizionato. Allo stato attuale, risulta pertanto indispensabile comprendere il funzionamento del sistema e condurre un continuo confronto con le Amministrazioni centrali (MLPS, MEF e Unità di Missione).

Le verifiche sull'avanzamento della spesa fin qui descritte sono finalizzate, tra l'altro, a valutare la **programmazione di nuovi interventi e l'adeguamento di quelli esistenti** per un integrale impiego delle risorse assegnate a Regione Lombardia.

Eventuali economie possono generarsi sulla base di due principalmente fattori:

- la presenza di elementi amministrativi che causano **ritardi nell'avanzamento della spesa**;
- un **elevato tasso di caduta**, inteso come incidenza degli importi non liquidati sul totale impegnato.

Il RTI si servirà dei dati di monitoraggio rilevati per quantificare le economie e presentare alla Committenza **ipotesi di revisione degli interventi attuativi** supportate da previsioni di impatto sull'avanzamento dei target fisici e finanziari.

3.3.3 Soluzioni operative e metodologiche

I servizi previsti saranno forniti periodicamente e scadenze brevi così da permettere alla Committenza un monitoraggio simultaneo degli avanzamenti della misura, anche in vista di un supporto adeguato nella fase di chiusura del Programma. Le risorse senior e junior, al fine di garantire la qualità dei prodotti e degli strumenti di assistenza, metteranno a disposizione la propria pluriennale esperienza in tema di programmazione, nonché le specifiche conoscenze possedute in materia finanziaria, contabile e di bilancio.

3.4 SUPPORTO ALLE ATTIVITÀ DI RENDICONTAZIONE DELLE SPESE

3.4.1 Contesto

L'impianto normativo e amministrativo del PNRR deriva, a livello comunitario, dal Regolamento Europeo 241/2021 e, a livello nazionale, dal decreto-legge n. 77/2021. A questi si sono aggiunti, a partire dal 2021, ulteriori interventi normativi e, soprattutto, numerose circolari MEF/RGS su tematiche specifiche. **Le singole Unità di Missione incardinate all'interno delle Amministrazioni Titolari hanno il compito di declinare e adattare tali disposizioni alle specificità degli interventi di propria competenza.** Con riguardo al Programma GOL, l'Unità di Missione del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, a seguito di un lungo confronto con le Regioni, adotterà nei prossimi mesi **il Manuale operativo dei soggetti attuatori.**

Nonostante tale atto non sia stato ancora formalmente rilasciato, **le amministrazioni regionali sono in grado di prevedere e anticipare parte degli impatti amministrativi** generati dall'approvazione e dalla messa a regime delle disposizioni regolamentari in esso contenute. A tal proposito, va ricordato come **l'effettiva rendicontazione dei target dipenda anche dal rispetto dei principi trasversali del PNRR.**

Gli effetti dei controlli amministrativi possono avere dunque importanti risvolti finanziari. Nel caso in cui siano state rendicontate spese non ammissibili e/o irregolari, esse saranno infatti oggetto di rettifica e gli importi eventualmente corrisposti dovranno essere restituiti in conformità a quanto previsto dall'art. 22 del Regolamento (UE) n. 2021/241.

Secondo quanto previsto dalla bozza di Manuale operativo redatta dall'Unità di Missione e alla luce di quanto emerso nei tavoli di confronto tra UDM e Regioni, ciascun Soggetto attuatore dovrà caricare su ReGiS, molteplici **documenti relativi alla spesa effettuata**, tra cui:

- **documenti contabili** emessi dai Soggetti esecutori;
- **giustificativi di spesa** (decreti di liquidazione della Regione);
- **timesheet e registri.**

3.4.2 Articolazione delle attività

Predisposizione della documentazione inerente alla rendicontazione della spesa e supporto alle richieste di chiarimento delle autorità previste dal sistema di gestione e controllo del programma.

Il RTI affiancherà la Committenza nella rendicontazione delle spese sulla la piattaforma ReGiS coerentemente con quanto previsto dalla normativa di riferimento e, in particolare, dalle Circolari MEF/RGS; tra queste ultime quelle di maggior rilievo per le attività del programma sono: Circolare MEF n. 28 del 4 luglio 2022 "Controllo di regolarità amministrativa e contabile dei rendiconti di contabilità ordinaria e di contabilità speciale. Controllo di regolarità amministrativa e contabile sugli atti di gestione delle risorse del PNRR – prime indicazioni operative"; Circolare MEF n.29 del 26 luglio 2022 "Modalità di erogazione delle risorse PNRR e principali modalità di contabilizzazione da parte degli enti territoriali soggetti attuatori"; **Circolare MEF n.30 del 11 agosto 2022 "Linee Guida per lo svolgimento delle attività di controllo e rendicontazione delle Misure PNRR di competenza delle Amministrazioni centrali e dei Soggetti attuatori"**, come modificate dalla Circolare MEF n. 16 del 14 aprile 2023; **Circolare MEF n. 13 del 28 marzo 2024 "Integrazione delle Linee Guida per lo svolgimento delle attività di controllo e rendicontazione delle Misure PNRR di competenza delle Amministrazioni centrali e dei Soggetti Attuatori. Adozione delle Appendici tematiche: La prevenzione e il controllo del conflitto di interessi ex art. 22 Reg. (UE) 2021/241; La duplicazione dei finanziamenti ex art. 22 par. 2 lett. c) Reg. (UE) 2021/241"**.

Il RTI supporterà la Committenza in queste attività **in modo costante e continuativo fino a quando necessario** per garantire il rispetto degli obblighi di rendicontazione e l'efficienza nella realizzazione del progetto. Le attività previste includono il **supporto diretto ai referenti regionali per la corretta compilazione del sistema informativo ReGiS**, in coordinamento con l'Unità di Missione del MLPS, nonché la gestione delle informazioni restituite dal sistema informativo.

Tale intervento vedrà l'adozione di un approccio atto a valorizzare al massimo i dati di qualità. Ciò implica una **analisi approfondita dei sistemi informativi attualmente in uso**, integrata con analisi *desk* e *benchmark* relative ai sistemi di monitoraggio adottati o in fase di sviluppo in altri contesti e livelli.

Nello specifico, per quanto concerne gli adempimenti di monitoraggio del Sistema ReGiS, il RTI si impegna a sviluppare approfondimenti e contributi specialistici finalizzati all'individuazione di soluzioni operative ottimali. Tali analisi saranno fondamentali sia **identificare e illustrare nei tavoli tecnici con l'Unità di Missione le criticità eventualmente rilevate**, sia per presentare alla stessa le modalità operative adottate, facilitandone così la valorizzazione.

Le attività proposte mirano inoltre a **rafforzare la cooperazione con le altre Amministrazioni** e a ottimizzare l'efficacia delle politiche regionali, in linea con gli obiettivi del PNRR.

Tutte le attività previste saranno svolte nel rispetto delle **procedure di gestione e controllo e della relativa manualistica**, nonché delle **linee guida e istruzioni operative** destinate ai soggetti attuatori di volta in volta approvate dall'Amministrazione centrale.

3.4.3 Soluzioni operative e metodologiche

L'attività di rendicontazione si rivela centrale all'interno del servizio complessivamente reso in quanto concerne l'affiancamento alla DG nella formalizzazione della propria performance, sia con riguardo alle spese sostenute, sia con riguardo al completo raggiungimento degli obiettivi di output (*milestone* e *target*). Considerata l'importanza strategica di tale attività, Il RTI intende strutturare una **task force rendicontazione**, questa avrà il compito di supportare l'Amministrazione regionale nella predisposizione della documentazione utile alla rendicontazione delle spese e degli indicatori al MLPS.

3.5 SUPPORTO ALLE ATTIVITÀ DI INTERLOCUZIONE CON GLI STAKEHOLDER E NELLA GESTIONE OPERATIVA DELLE ATTIVITÀ

3.5.1 Contesto

La piena attuazione del Programma GOL ed il raggiungimento degli obiettivi da questo previsti saranno possibili solamente attraverso il potenziamento del partenariato pubblico-privato nell'erogazione dei servizi.

Altro elemento fondamentale è rappresentato dal coordinamento con le altre Regioni e gli altri livelli di governo nella determinazione e nell'attuazione delle regole e delle procedure del PNRR. In tale contesto, Regione Lombardia prende parte a numerosi tavoli permanenti sul Programma GOL, tanto a **livello nazionale (Comitato Direttivo di GOL)**; quanto a **livello interregionale (Coordinamento Tecnico)** e **Regionale (Tavolo Direttori)**.

Tali sedi, data la loro notevole importanza e delicatezza strategica, necessitano di una preparazione adeguata in termini di contenuti e proposte.

3.5.2 Articolazione delle attività

Partecipazione ai tavoli nazionali e regionali sui temi di intervento e attività di predisposizione dei relativi report e note tematiche rivolte a diversi soggetti, secondo le necessità che di volta in volta si presentano.

Al fine di supportare la Committenza nella partecipazione ai diversi tavoli, taluni di taglio tecnico, altri di taglio politico/programmatico, il RTI propone un servizio di affiancamento personalizzato sulla base degli interlocutori.

In particolare, verrà offerto un supporto articolato come segue:

- **predisposizione di documentazione tecnica specifica da presentare durante i negoziati/incontri.** Saranno elaborati strumenti di supporto alle riunioni, quali studi, analisi o pareri. In particolare, saranno trasmesse, con congruo anticipo, note tecniche di analisi dei punti all'ordine del giorno;
- **partecipazione agli eventuali incontri.** Il RTI parteciperà agli incontri, in presenza o a distanza, al fine di fornire assistenza immediata per eventuali interventi del referente e di garantire supporto tecnico istantaneo su questioni che potranno emergere durante la discussione;
- **supporto nella fase di follow-up.** Il RTI predisporrà, laddove necessario, report di sintesi degli esiti degli incontri, affiancherà la Committenza nella realizzazione delle attività concordate nei Tavoli nel rispetto delle tempistiche predefinite e parteciperà ad eventuali incontri interni di discussione degli esiti degli stessi.

Analisi della documentazione regionale, nazionale ed europea di riferimento, con particolare riguardo alle fonti regolamentari e ai documenti di lavoro.

Il monitoraggio costante delle attività ministeriali e dei principali atti normativi in materia di lavoro, nonché in materia di Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza consente alla Regione di tenere un posizionamento consapevole

e accurato ai Tavoli istituzionali. La predisposizione di note di monitoraggio, nel rispetto dei principi del legal design, è elemento caratterizzante della presente offerta.

L'attività sarà organizzata secondo le seguenti fasi:

- **monitoraggio su base quotidiana** della normativa nazionale ed europea, nonché degli atti normativi ed amministrativi prodotti dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali e dal Ministero dell'Economia e delle Finanze per quanto concerne i meccanismi di gestione del PNRR;
- **analisi ragionata** delle novità normative e loro valutazione;
- **predisposizione di note di sintesi** che evidenzino i principali punti di attenzione e gli elementi che potrebbero impattare sull'attuazione di GOL nel contesto regionale;
- **proposta di eventuali emendamenti** agli atti, laddove possibile, **e/o analisi delle modalità di attuazione delle nuove norme** alla luce delle competenze regionali sulle tematiche oggetto del servizio.

La medesima attività di analisi verrà svolta nei confronti della **documentazione di lavoro** condivisa (materiali preparatori degli incontri istituzionali o documenti prodotti nell'ambito di altri servizi di assistenza tecnica). In tal caso, il RTI svolgerà un'attività di **analisi critica** di quanto in discussione, valutandone la coerenza con gli interessi della Committenza ed avanzando, ove necessario, proposte integrative e di modifica.

Affiancamento ai tavoli di lavoro con il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali per la gestione coordinata delle attività e il rispetto delle scadenze.

Al fine di supportare la Committenza nella partecipazione ai tavoli di lavoro ministeriali il RTI metterà a disposizione la propria esperienza pregressa nella partecipazione ai Comitati Direttivi ed ai Coordinamenti Tecnici interregionali. Il RTI intende affiancare la Committenza nella partecipazione ai tavoli soprarichiamati dando continuità a quanto finora realizzato.

In particolare, verrà offerto un supporto con riguardo alle seguenti attività:

- **predisposizione di documentazione tecnica specifica da presentare durante gli incontri.** Produzione del materiale di supporto alla riunione, quali studi, analisi o pareri. In particolare, saranno inviate, con congruo anticipo, note tecniche di analisi degli eventuali materiali forniti e/o all'ordine del giorno. Tali prodotti saranno presentati e discussi con i diversi referenti regionali competenti prima di ciascun incontro;
- **partecipazione diretta agli incontri.** Il RTI parteciperà agli incontri, in presenza o a distanza, al fine di fornire assistenza immediata per eventuali interventi del referente e dare supporto istantaneo su eventuali questioni che emergeranno durante la discussione;
- **supporto nella fase di follow-up.** Il RTI affiancherà la Regione nella realizzazione delle attività concordate nel corso degli incontri nel rispetto della tempistica predefinita, predisporrà – laddove necessario – report di sintesi degli esiti degli incontri e parteciperà ad eventuali incontri interni di discussione degli esiti dei Tavoli;
- **predisposizione della documentazione tecnica richiesta a seguito degli incontri.**

3.5.3 Soluzioni operative e metodologiche

Relativamente alle competenze di supporto alle interlocuzioni con le altre amministrazioni coinvolte nella gestione del Programma, tutti gli esperti del gruppo di lavoro possiedono una pluriennale esperienza nella partecipazione a tavoli nazionali e interregionali.

Anche in questo caso, inoltre, le attività di programmazione vanteranno anche un supporto da parte della **rete di contatto** che il RTI, nel corso degli anni, ha consolidato con vari soggetti potenzialmente operanti nel Programma quali **enti locali o altre amministrazioni provinciali, comunali e regionali**.

4 MODELLO ORGANIZZATIVO E GRUPPO DI LAVORO

4.1 RUOLI E RESPONSABILITÀ DELLE RISORSE COINVOLTE

Il GdL sarà organizzato sulla base di un modello articolato su diversi di livelli di responsabilità; questo prevede un sistema di ruoli e responsabilità finalizzato a massimizzare l'efficacia e l'efficienza del servizio in vista del raggiungimento degli obiettivi previsti. La tabella a seguire illustra ruoli e responsabilità delle risorse coinvolte.

Ruolo	Nome Risorsa	Responsabilità
Risorsa Senior	Franco Chiaramonte	Responsabile del Servizio e della rispondenza dello stesso ai criteri metodologici previsti nella presente Offerta, avrà la responsabilità del coordinamento del Gruppo di Lavoro e della corretta e completa esecuzione delle attività. In conformità con le disposizioni del Capitolato, assicurerà, altresì, un valido servizio di supporto nei confronti dell'Amministrazione committente relativamente al monitoraggio fisico e finanziario e alle attività di valutazione .

Risorse Junior	Sara Frontini Rita Attanasio	Assicureranno la realizzazione delle singole attività progettuali. Avranno il compito, in particolare, di supportare l'attività amministrativa svolta dagli uffici della Committenza relativamente alla Gestione, Rendicontazione e Monitoraggio delle attività realizzate nell'ambito del Programma GOL.
-----------------------	---------------------------------	--

Per garantire la copertura dei picchi di lavoro, nonché di esigenze specifiche, il RTI garantirà l'affiancamento di risorse aggiuntive su specifiche tematiche/problematiche progettuali. In particolare, offriranno supporto su tutte le tematiche afferenti all'avanzamento del servizio, oltre che su output, criticità e servizi aggiuntivi, in special modo a fronte di circostanze di intensa attività lavorativa.

Per il dettaglio delle risorse coinvolte si rimanda all'allegato A) del Capitolato.

5 SERVIZI AGGIUNTIVI

Il RTI mette a disposizione non solo le soluzioni tecniche, operative e metodologiche specifiche illustrate precedentemente, ma altresì **servizi aggiuntivi funzionali alla gestione del servizio nel suo complesso**, nel rispetto delle attese e delle esigenze della Committenza.

Per l'erogazione di tali servizi aggiuntivi e per il supporto al gruppo di Lavoro verranno messe in campo risorse aggiuntive per l'erogazione dei servizi proposti.

Servizio	Descrizione	Coerenza con attività
Attività continuativa di trasferimento del know-how	Al fine di limitare l'impatto sull'operatività dell'Amministrazione e di generare esternalità positive, il RTI, nel corso dell'esecuzione del servizio, attuerà un' attività continuativa di trasferimento delle conoscenze prodotte, delle metodologie e degli strumenti utili per l'esecuzione delle attività oggetto del servizio. In particolare, sarà fornito uno specifico servizio di trasferimento del know how con l'obiettivo di accrescere e consolidare le competenze delle risorse umane della Committenza in aderenza alle funzioni assegnate. Tale attività, sinergica e complementare ai momenti formativi descritti in precedenza, sarà svolta ricorrendo, prevalentemente, ad una metodologia di accompagnamento on the job .	Trasversale a tutte le attività
Analisi dei fabbisogni professionali del territorio e degli esiti occupazionali	Il RTI fornirà un supporto nell'analisi degli scenari dei fabbisogni professionali dei diversi territori regionali. Tale analisi sarà condotta tramite metodi e strumenti statistici (dati Excelsior, utilizzo dei dati a disposizione della Committenza nell'ambito della Labour Market Analisi – LMA) e altresì mediante il supporto dell'Intelligenza Artificiale. Quest'ultima, in particolare, sarà impiegata per individuare un maggiore ventaglio di pattern ed elementi da attenzionare su larga e piccola scala. Verranno strutturate indagini statistiche sulla base dei dati fisici e finanziari in possesso della Committenza tali analisi, oltre a rafforzare l'attività di monitoraggio rispetto al raggiungimento dei target , contribuiranno ad una migliore e più accurata pianificazione delle attività connesse allo svolgimento del Programma.	<ul style="list-style-type: none"> • Programmazione • Monitoraggio • Interlocazione stakeholders
Studi e analisi di benchmark per la pianificazione delle iniziative	Il RTI effettuerà approfondimenti tematici e analisi di benchmark rispetto ad esperienze realizzate in altri contesti regionali, nazionali e internazionali al fine di definire in via preliminare le caratteristiche degli interventi migliorandone la struttura e i risultati attesi.	<ul style="list-style-type: none"> • Programmazione • Attuazione
Reportistica di monitoraggio innovativa e prodotti ad alto impatto visivo	Con riferimento alle attività monitoraggio, e in particolare all'attività di reporting , il RTI metterà a disposizione della Committenza le proprie competenze in materia di comunicazione; ciò consentirà di illustrare correttamente le analisi svolte valorizzandone i risultati conseguiti anche nei confronti degli stakeholder . A tale esito contribuirà l'adozione di una grafica innovativa ed efficace, sempre nel rispetto dei format e delle indicazioni della Committenza	<ul style="list-style-type: none"> • Programmazione • Attuazione • Monitoraggio • Interlocazione stakeholders

Pianificazione di offerte formative su intelligenza artificiale	Al fine di ottimizzare l'efficienza e l'efficacia dell'offerta formativa digitale del Programma GOL, il RTI intende mettere a disposizione della Committenza il proprio know-how in tema di Intelligenza Artificiale (IA) , per creare un'adeguata offerta formativa , coerente con l'attuale offerta presente sul mercato del lavoro in termini di IA. Il RTI si occuperà di supportare la Committenza nella mappatura delle competenze dedicate all'IA, nell'individuazione di potenziali profili e professioni esistenti e/o maggiormente richiesti sul mercato del lavoro.	<ul style="list-style-type: none"> • Programmazione • Attuazione
Digital Badge – progettazione attuativa e configurazione dello strumento	Il RTI garantirà alla committenza un supporto attivo nello sviluppo e nell'applicazione di sistemi di Digital Badge nell'ambito delle attività formative erogate all'interno del Programma. L'impiego di tale strumento consentirà di massimizzare la portabilità degli attestati e delle competenze acquisite dagli allievi e di costruire percorsi di apprendimento su misura, più flessibili e personalizzati. Saranno proposte alla Committenza soluzioni basate sull'utilizzo delle tecnologie digitali definite nell'ambito degli standard internazionali in materia. A fronte dell'introduzione del Digital Badge, il RTI assicurerà pieno supporto nella fase di progettazione, configurazione e attuazione dello strumento , nonché nelle attività di comunicazione interna ed esterna finalizzate alla valorizzazione dello stesso.	<ul style="list-style-type: none"> • Programmazione • Attuazione
Microcredenziali	In raccordo con il servizio offerto sui Digital Badge, il RTI approfondirà soluzioni inerenti alle microcredenziali . Queste, essendo progettate per fornire competenze specifiche e aggiornate in un campo particolare, consentono di acquisire conoscenze pratiche che possono essere immediatamente spese nel mondo del lavoro. In un contesto occupazionale in cui l'avanzamento tecnologico determina mutamenti repentini, le microcredenziali consentono di adeguare, in tempi relativamente brevi, le competenze richieste dalle aziende e dai datori di lavoro.	<ul style="list-style-type: none"> • Programmazione • Attuazione

Firmato digitalmente da

Stefano Bugliosi
Legale Rappresentante
PTSCLAS S.p.A.
(società mandataria)

Stefano Alfonso
Procuratore Speciale
Deloitte Consulting S.r.l.
(società mandante)