

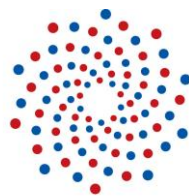
CAPITALE LAVORO

CAPITALE LAVORO S.p.A.

Piano Industriale

Cda del 24 febbraio 2025

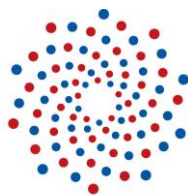
Febbraio 2025



CAPITALE LAVORO

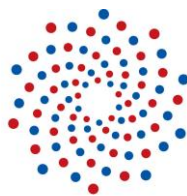
Sommario

1.	L'ORGANIZZAZIONE DEL DOCUMENTO	4
2.	MISSIONE, VISIONE, IDENTITÀ, VALORI E AMBITI DI ATTIVITÀ	5
3.	CONTESTO TERRITORIALE METROPOLITANO	7
4.	CONTESTO DI RIFERIMENTO E SCENARIO DI PARTENZA	9
4.1	La Società, i primi due decenni degli anni 2000	9
4.2	L'attività di indirizzo e controllo della Città metropolitana di Roma Capitale	9
4.3	La Società come si presenta oggi	10
4.4	La Società guarda al futuro	10
5.	PROCESSO PARTECIPATIVO PER LA COSTRUZIONE DEL PIANO	13
6.	PIANO INDUSTRIALE INNOVATIVO ORIENTATO AL MIGLIORAMENTO CONTINUO	14
7.	STRUTTURA DEL PIANO INDUSTRIALE	15
7.1	Gli ambiti di attività della Società	15
7.1.1	Transizione ambientale, ecologica e energetica	15
7.1.2	Transizione digitale	20
7.1.3	Formazione professionale	29
7.1.4	Servizi Tecnici	35
7.1.5	Fondi Europei, Crowdfunding e Risorse esterne	36
7.1.6	Gli Uffici di staff e le funzioni di controllo	39
8.	VERSO UNA ORGANIZZAZIONE CIRCOLARE	40
8.1	Considerazione preliminare	40
8.2	L'organizzazione delle aziende dopo la pandemia	40
8.3	Il cambiamento per Capitale Lavoro	41
8.4	Le motivazioni di una scelta	41
8.5	L'organizzazione circolare di Capitale Lavoro S.p.A.	41
9.	LE PERSONE DELLA SOCIETÀ	46
9.1	Le persone che operano in Capitale Lavoro	46
9.2	Il Contenzioso da risolvere	48
9.3	Il fabbisogno di personale	48
	Quadro di riferimento normativo	48



CAPITALE LAVORO

L'equilibrio economico nei Bilanci della Società	49
Definizione del fabbisogno di personale	49
10. IL PIANO ECONOMICO FINANZIARIO	56
11. ALLEGATO	62
11.1 Schede commesse	62



CAPITALE LAVORO

1. L'ORGANIZZAZIONE DEL DOCUMENTO

Il documento si compone di una prima parte che riassume alcune questioni più significative, offrendo al lettore, in modo immediato e veloce, le questioni che la Società deve affrontare.

Segue un'analisi del contesto territoriale metropolitano con cui si mettono a fuoco alcuni elementi rilevanti per l'azione che la Società deve sviluppare.

La terza parte restituisce la narrazione dei passaggi fondamentali che, nel tempo, hanno interessato la Società, il controllo operato dall'azionista, lo stato attuale che rappresenta il punto da cui parte il Piano Industriale per il triennio 2025 – 2027.

La quarta parte presenta gli ambiti di attività della Società nel rinnovato rapporto con l'azionista, con gli sviluppi ad oggi individuati che saranno implementati nel tempo.

Segue la descrizione del modello organizzativo della Società, con l'idea che è necessario innovare e intraprendere un percorso di change management, con azioni che saranno sviluppate gradualmente e parallelamente alla implementazione del Piano Industriale.

Con il paragrafo "le persone della Società" si descrivono esperienze e qualità di chi attualmente opera nella Società e le competenze che rappresentano il fabbisogno di personale per lo sviluppo delle attività.

Il documento si conclude con lo schema di PDO 2025 (bozza), Piano Economico finanziario e gli investimenti necessari nel periodo 2025 – 2027.

Infine, le schede delle singole commesse offrono una descrizione puntuale delle principali attività che formano il portafoglio della Società e, per ciascuna, l'indicazione degli obiettivi e delle azioni da realizzare, nel triennio di riferimento, per raggiungerli.



2. MISSIONE, VISIONE, IDENTITÀ, VALORI E AMBITI DI ATTIVITÀ

La Società deve trasformare la propria missione, elaborare una nuova visione, ridefinire la propria identità, formulare un sistema valoriale aggiornato.

Missione: Capitale Lavoro è una Società *in house* della Città metropolitana di Roma Capitale, chiamata ad operare in modo complementare e coordinato con i dipartimenti dell'Ente, in cui sia possibile sperimentare servizi e processi innovativi, che una volta definiti possano essere ingegnerizzati e trasferiti alle strutture dipartimentali. La Società ha tra i compiti la realizzazione di servizi di livello metropolitano da gestire con tecniche di project management.

Visione: la Società vuole dare forma a una comunità dinamica, innovativa e attrattiva che opera in un ambiente collaborativo aperto al dialogo, inclusivo, teso a promuovere il miglioramento professionale e personale. La Società intende concorrere alla crescita del territorio metropolitano dialogando con le strutture dipartimentali della Città metropolitana, gli Enti locali e le imprese, contribuendo alla promozione delle azioni per lo sviluppo sostenibile del tessuto economico, culturale e sociale del territorio - in linea con la strategia di sviluppo dell'Agenda 2030 dell'ONU, la Politica di coesione UE 2021-2027 e la strategia del PNRR - Next Generation.

Identità: la Società deve dare una rappresentazione coerente di quello che si fa, o si sa fare, negli ambiti in cui è chiamata ad operare. Una identità delineata e incisiva consente di esprimere al meglio anche mission e valori, essa deve essere costruita tenendo insieme il confronto tra le idee di chi opera (i colleghi) con le considerazioni di quanti ricevono i servizi prodotti. L'obiettivo è quello di fare, tendendo al miglioramento continuo al fine di accrescere la reputazione presso interlocutori e stakeholder e avere la giusta consapevolezza delle competenze e della capacità disponibile.

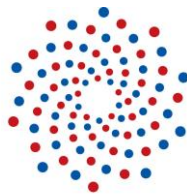
Sistema valoriale: deve contenere i cardini dei comportamenti quotidiani e di periodo che costituiscono per la comunità il riferimento e l'indirizzo costante. Responsabilità, impegno continuo, partecipazione, rispetto delle differenze, orientamento all'innovazione, una comunità che è, e si sente, parte dell'organizzazione dell'Ente, che opera cooperando con trasparenza, contribuendo alla realizzazione di servizi e allo sviluppo permanente degli stessi.

Ambiti di attività: sono quelli su cui la Società fonda le proprie competenze distintive, contribuendo a definirne l'identità.

La formazione professionale deve uscire dalla propria comfort zone e riprendere ad investire in innovazione per seguire e sostenere il sistema produttivo metropolitano (es. scuola dell'energia partner strategici ENEA, ACEA...).

La transizione ecologica (energetica, ambientale), costituisce un ambito, in cui la Società ha investito e potenziato la presenza negli anni (supporto dip. III, impianti termici, piano forestale metropolitano, progetti di forestazione urbana, periurbana ed extraurbana).

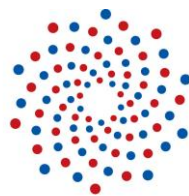
La transizione digitale è un ambito di attività nel quale la Società vuole essere presente con un rinnovato protagonismo, mettendo da parte ogni ambiguità e puntando a diventare il partner dell'Ente che aiuta nella gestione degli investimenti in tecnologia e dei sistemi che lo stesso sviluppa o acquisisce per l'erogazione dei servizi metropolitani.



CAPITALE LAVORO

I servizi tecnici rappresentano una nuova sfida per la Società, che muove sull'idea di costruire un soggetto utile all'azione di un Ente nelle diverse azioni di pianificazione strategica e territoriale, progettazione, realizzazione e gestione di interventi nel territorio, con alcuni servizi di punta che possano contribuire a trasformazioni sistemiche.

Fondi europei, crowdfunding, realizzazione del 20% del fatturato, al di fuori delle commesse del Socio (legge Madia), questo ambito di attività richiede una approfondita riflessione con l'azionista per orientare lo sviluppo delle attività. Alcune suggestioni possono contribuire alla riflessione.



CAPITALE LAVORO

3. CONTESTO TERRITORIALE METROPOLITANO

Nel primo quarto di secolo la Città metropolitana di Roma Capitale ha dovuto affrontare diverse “crisi”, che hanno inciso profondamente nella struttura economica e sociale del territorio. Tra la crisi finanziaria del 2007-2008 (cd. crisi dei subprime) e fino alla pandemia, l’economia è arretrata in maniera più importante rispetto a quella delle altre aree metropolitane italiane, anche perché si era alla fine di un ciclo. Di fronte alla crisi dei principali settori economici i soggetti economici presenti sull’area metropolitana romana sono stati poco permeabili a iniziative, nuove professioni e mestieri, alle idee più innovative. Una economia ripiegata su sé stessa che rispetto alle altre maggiori città metropolitane, ha registrato un’espansione del livello di attività economica di molto inferiore alla crescita del numero di occupati, con una dinamica della produttività insoddisfacente.

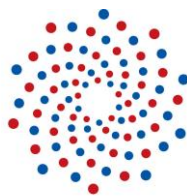
Alla diminuzione degli investimenti pubblici e privati si è accompagnata la performance deludente delle imprese di media e grande dimensione, con l’espansione dei servizi a più bassa intensità di conoscenza (in parte trainati dal turismo), e l’impiego di laureati in occupazioni poco qualificate (overeducation). Tali cambiamenti strutturali hanno determinato un aumento delle già marcate disuguaglianze dei redditi.

Nonostante le criticità, l’economia dell’area metropolitana romana mostra diversi punti di forza, tra cui è bene richiamare l’elevata specializzazione nei servizi ad alta intensità di conoscenza, una elevata presenza di persone altamente qualificate, di enti di ricerca e università, di un vivace tasso di natalità delle imprese, anche nei settori più innovativi, e di una significativa internazionalizzazione delle aziende.

Il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) sta rappresentando un’opportunità unica anche per l’entità delle risorse finanziarie disponibili - i dati della Fondazione Openpolis per l’area metropolitana di Roma raccontano di 11.880 progetti in corso, per un investimento di circa 12,0 mld di euro (8,0 mld PNRR e 4,0 mld altre fonti) – gli interventi sono destinati a dotare gli Enti dell’area metropolitana di un rinnovato e più efficiente apparato amministrativo pubblico con l’obiettivo di incrementare la qualità dei servizi locali. A tale scopo prevalgono progetti ed investimenti che tendono ad una maggiore diffusione e un più intenso utilizzo delle tecnologie digitali (2.450 progetti per un investimento di 253,0 mld), insieme all’innalzamento quantitativo e qualitativo del capitale umano impiegato nel settore pubblico, che possa consentire anche un più efficiente sfruttamento delle opportunità offerte dalla digitalizzazione. Inoltre, il PNRR sta consentendo di intervenire per migliorare le infrastrutture presenti nel territorio, penalizzate dai bassi tassi di investimenti pubblici degli anni precedenti, in particolare nel settore dei trasporti, dell’istruzione, dei servizi per lo sport, la cultura e il tempo libero (oltre 6.200 progetti con un investimento di circa 3,0 mld).

Il processo di ammodernamento della pubblica amministrazione e delle partecipate con il rafforzamento delle attività che garantiscono una crescita economica più sostenuta, come i servizi a più alta intensità di conoscenza (informatica, telecomunicazioni, audiovisivo, sanità, attività culturali, ricerca e sviluppo, consulenza aziendale) possono determinare effetti diretti sulla produttività del sistema economico locale e migliorare la capacità di attrarre capitale privato e lavoratori qualificati.

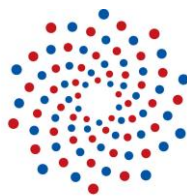
Sotto questo profilo rimane prioritario potenziare i legami tra il sistema della ricerca pubblica e quello delle imprese private, come previsto nel quadro degli obiettivi del PNRR, parallelamente agli investimenti in formazione professionale, tenuto conto delle nuove esigenze del sistema produttivo territoriale, in particolare della parte maggiormente orientata alla innovazione.



CAPITALE LAVORO

Dal documento di programmazione dell'Ente (DUP 2025 – 27) emergono alcuni dati che è bene sottolineare. La situazione reddituale nell'area metropolitana romana evidenzia una condizione migliore rispetto a quella del livello nazionale, sia per quanto riguarda il reddito lordo pro capite delle famiglie (23.752,9 euro nel territorio metropolitano romano contro 19.761 euro in Italia), sia per quanto attiene al reddito da retribuzione che per i lavoratori dipendenti risulta pari a 22.971,5 euro l'anno, contro una media di 21.868,2 euro corrisposti ai lavoratori residenti nel Paese. Anche l'importo medio annuo delle pensioni è più alto nell'area metropolitana, con 14.530,5 euro all'anno contro i 13.036,5 euro. Rimane la disuguaglianza nella distribuzione del reddito fra generi, con le lavoratrici dipendenti che percepiscono una retribuzione media annua inferiore a quella dei colleghi di 6.483,5 euro.

Infine, serve mettere in risalto come, per affrontare la complessità dei fenomeni territoriali in atto, sia la dimensione metropolitana l'ambito in cui è più opportuno agire. La dimensione metropolitana rappresenta il dominio delle dinamiche e delle problematiche in cui è chiamata ad operare la Società a supporto dell'Ente, poiché è in tale dimensione che si collocano, come avviene per le altre metropoli, lo studio e l'analisi delle fenomenologie territoriali e, di conseguenza, le soluzioni volte ad identificare i servizi di livello metropolitano necessari per dare risposte a cittadini ed imprese presenti nel territorio, inteso, quest'ultimo, come il luogo in cui si concentrano le opportunità di sviluppo.



CAPITALE LAVORO

4. CONTESTO DI RIFERIMENTO E SCENARIO DI PARTENZA

4.1 La Società, i primi due decenni degli anni 2000

Capitale Lavoro S.p.A. è la Società *in house* della Città metropolitana di Roma Capitale costituita nel 2002 (Deliberazione del Consiglio Provinciale n. 183 del 24/06/2002, atto costitutivo del 2 agosto 2002) in partenariato con il Formez, con il compito di supportare l'Ente nelle attività per la gestione dei Servizi per l'Impiego e della Formazione Professionale, con la partecipazione azionaria per il 60% della (allora) Provincia di Roma e per il 40% del Formez.

Successivamente l'Ente ha acquisito l'intera quota di partecipazione della Società per avere un più efficace presidio dei meccanismi di governo della propria partecipata (Deliberazione del Consiglio Provinciale n. 211 8 novembre 2007).

La Società, dopo la costituzione, ha progressivamente ampliato i propri compiti ed iniziato un percorso di crescita, fino ad arrivare alla fusione per incorporazione con Provinciattiva S.p.A., Società anch'essa controllata interamente dalla Provincia di Roma, (delibera commissariale n. 6 del 17/01/2014) e, all'acquisizione delle prestazioni dei 23 lavoratori della Società partecipata ASP Colline romane (69,21 % Provincia di Roma, 30,79 % Privati - delibera commissariale n. 197 del 12/03/2014). Questo processo ha consentito la realizzazione di un soggetto economico che dispone di competenze adeguate per sostenere l'Ente nell'azione di migliorare la tipologia e la qualità dei servizi nell'area metropolitana, al fine di promuovere lo sviluppo socio-economico, l'innovazione tecnologica, l'occupazione e la qualificazione professionale.

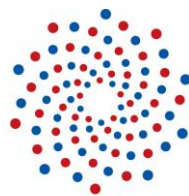
Il Capitale Sociale della Società è stato aumentato da 1.000.000,00 a 2.050.000,00 di euro, nel 2014.

La Società, sulla base degli indirizzi ricevuti dal Socio ed in linea con la Deliberazione di Giunta Regione Lazio n. 746/2018, nel 2020, dapprima ha trasferito in affitto il ramo d'Azienda denominato "Servizi per l'impiego" con 167 dipendenti, successivamente, il 15 febbraio 2021 ha concluso la trasformazione in contratto di cessione, dell'affitto del ramo d'Azienda.

4.2 L'attività di indirizzo e controllo della Città metropolitana di Roma Capitale

La Città metropolitana di Roma Capitale esercita la direzione ed il coordinamento di Capitale Lavoro (art. 2497bis c.c.), ed attua il cosiddetto "controllo analogo" (art. 113 comma 5 del Testo Unico degli Enti Locali), che influenza in modo determinante l'assunzione delle decisioni finanziarie e gestionali strategiche dell'attività sociale, legando gli organi societari con l'Ente pubblico affidante, in modo che quest'ultimo sia in grado, con gli strumenti pubblicistici previsti dall'ordinamento e con i mezzi societari di derivazione privatistica, di indirizzare e verificare continuamente l'attività della Società affidataria.

Capitale Lavoro opera fornendo supporto ed assistenza tecnico-operativa agli Uffici dell'Amministrazione su funzioni proprie e fondamentali della Città metropolitana, lavora su affidamenti/commesse programmate ad inizio di ciascun anno nel Piano degli Obiettivi (PDO), che definisce gli obiettivi gestionali e le decisioni aziendali connesse al loro raggiungimento. La Società predispone, conseguentemente, il Piano Operativo Annuale (POA) che viene approvato dall'Assemblea dei Soci. Le singole commesse vengono affidate dai Dipartimenti di Città metropolitana con



CAPITALE LAVORO

Determinazioni Dirigenziali e regolate in Contratti di Servizio, con una procedura che utilizza la piattaforma elettronica di CMRC per assicurare la trasparenza richiesta dalla vigente normativa.

4.3 La Società come si presenta oggi

La Società, negli ultimi due anni, si è adeguata, lentamente, alle nuove esigenze del Socio. Il Sindaco metropolitano ha rivisto la *governance* societaria sostituendo il Consiglio di Amministrazione all'Amministratore Unico (Decreto n. 129 del 5 agosto 2022) e, dopo l'iter procedurale per l'identificazione del nuovo Organo Amministrativo, l'Assemblea dei soci in data 1 settembre 2022 ha nominato i componenti del Consiglio di Amministrazione della Società.

La Società, in questi anni, ha avviato un programma di assunzioni per sviluppare, coerentemente con i nuovi indirizzi, le attività richieste, in particolare a supporto del PNRR, della tutela ambientale e della pianificazione strategica. L'obiettivo è di rafforzare le competenze specialistiche nei settori che sono distintivi e strategici per la Società. Una comunità che ha avviato un nuovo progetto in funzione delle scelte da operare con il Piano Industriale della Società.

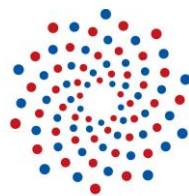
In Capitale Lavoro, al 31 dicembre 2024, operano 164 dipendenti, con contratto del commercio e dei servizi a tempo indeterminato e determinato compresi i dirigenti, con una organizzazione dichiarata di tipo matriciale. In realtà la Società è organizzata con due direzioni, o Aree di Competenza (piattaforme), fortemente integrate nelle strutture di staff mentre per gli aspetti tecnico-operativi l'integrazione risulta debole. Questo produce, nella realtà, un ibrido tra il modello divisionale e quello a matrice che riduce, in maniera importante, la funzionalità operativa. Con il Piano Industriale è necessario approvare un nuovo modello organizzativo ed un organigramma coerente con le scelte condivise con l'azionista.

La Società è impegnata nella gestione dei centri di formazione professionale della Città metropolitana (6), di Roma Capitale (9 oltre alla scuola di arte e mestieri) e di Fiumicino. Per questa ragione si contrattualizzano per ciascun anno i docenti, sono 112 i dipendenti con contratto della formazione a tempo determinato per l'anno 2023 (il numero varia in relazione al numero di corsi attivati annualmente).

Il valore della produzione della Società, negli ultimi cinque esercizi è rimasto in un range tra 11,1 mln di euro (2020) e 13,9 mln di euro (2023), mentre le attività, volendo darne una rappresentazione schematica, ricadono, rispetto al valore di produzione, in alcuni ambiti principali: formazione professionale (circa 37%), tutela ambientale (circa 28%), servizi tecnici ed amministrativi (circa 25%), supporto PNRR (circa 7%) e stazione unica per gli appalti (circa 3%).

4.4 La Società guarda al futuro

La Società, nel rapporto con il socio unico, deve incrementare la *compliance* con la normativa di settore in continua evoluzione (rif. sentenza della Corte di Cassazione n. 567 del 2024 - Vademecum Corte dei Conti) che tende a migliorare *"supervisione e rendicontazione finanziaria, contribuendo così a garantire una maggiore trasparenza nell'utilizzo dei fondi pubblici"* e a concentrare il controllo analogo *"sugli atti e provvedimenti societari a carattere strategico e programmatici pluriennali (statuti, approvazione piano industriale, piano di sviluppo, relazione programmatica pluriennale, atti di amministrazione straordinaria); (...) sugli atti e provvedimenti societari di pianificazione (relazione programmatica annuale, piano degli investimenti e disinvestimenti, piano occupazionale, budget economico e finanziario, programma degli acquisti e dei lavori), di bilancio e sui regolamenti di gestione"*.



CAPITALE LAVORO

Questa impostazione porta ad accelerare, con la nuova governance, la definizione dei documenti di programmazione delle attività aziendali per ridefinire mission, identità, sistema dei valori, organizzazione, procedure, piano di formazione del personale per garantire il continuo investimento nel capitale umano che costituisce la vera risorsa strategica di una *in house*. D'altronde le organizzazioni *"sono entità sociali guidate da obiettivi, progettate come sistemi di attività deliberatamente strutturati e coordinati che interagiscono con l'ambiente esterno. L'elemento chiave di un'organizzazione non è un edificio o un insieme di politiche e procedure; le organizzazioni sono fatte dalle persone e dalle loro reciproche relazioni"* (Richard Daft).

Il cambiamento continuo dell'organizzazione (aziendale) costituisce uno degli strumenti per consentire all'azienda di essere competitiva nel mercato (anche se di tipo captive). Nel caso di Capitale Lavoro il cambiamento deve mirare a moltiplicare i progetti, ricercare e sperimentare forme di organizzazione utili alla PA, sviluppare competenze, investire in formazione e consentire, contestualmente, alla Società di mantenere in equilibrio il conto economico, con costi competitivi rispetto a quelli che propone il mercato, per assicurare la congruità delle prestazioni.

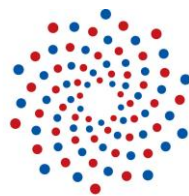
Siamo oltre lo *scientific management* (nato con Adam Smith e la rivoluzione industriale, sviluppato da Taylor, ripreso da teorici dell'organizzazione come Drucker e Porter, applicato da Ford), con cui si è delineato un management orientato al controllo e al comando. Nelle *learning organization* i dipendenti dell'azienda ricoprono dei ruoli all'interno del gruppo di lavoro o dell'unità, questi (i ruoli) possono essere costantemente ridefiniti o adattati. Le regole e le procedure sono limitate ma definite, i dipendenti sono incoraggiati a risolvere i problemi lavorando insieme e avvalendosi anche dell'apporto dei clienti (uffici dipartimentali). Il controllo dell'efficacia dell'azione del gruppo di lavoro passa prima tra i componenti dello stesso, successivamente ai quadri e ai dirigenti.

Le riflessioni fatte portano a ragionare sulla Società, nell'intento di farla crescere e avanzare in un contesto mutato e sicuramente più complesso. Alcune questioni.

Una prima questione è legata alla visione. Capitale Lavoro nel decennio ha cambiato in modo significativo il proprio *core* delle attività che sviluppa e realizza. Si caratterizza già adesso per essere un'azienda che produce servizi a supporto del territorio metropolitano e della PA, in futuro tale peculiarità è destinata ad accentuarsi (il riferimento è dato dalla gestione dei servizi a rete da realizzare a seguito del completamento dei 146 interventi finanziati con i fondi PNRR - PNC). Quindi un'azienda con alta intensità di conoscenza, che in questi anni si è dotata di un'organizzazione a matrice (debole) destinata ad evolversi verso un modello di tipo circolare. L'obiettivo è dotare l'Ente di una Società che aiuti le strutture dipartimentali a produrre servizi di livello metropolitano e ad incrementare le risorse di bilancio (formazione, verifiche impianti termici).

Una seconda questione è definita dalla cultura che si forma in un'azienda, cioè dall'insieme dei valori, opinioni e conoscenze che sono condivisi da chi è parte dell'organizzazione e che sono costantemente trasmessi ai nuovi collaboratori. Capitale Lavoro in questi anni ha fatto fatica a mettere a fattore comune culture e provenienze diverse, questo è un aspetto su cui è urgente intervenire. L'arrivo di nuove competenze e lo sviluppo di quelle esistenti, contribuisce a disegnare il futuro, con l'idea che le *in house* svolgono un ruolo fondamentale nella formazione di funzionari e dirigenti della PA del futuro (ruolo svolto nei decenni precedenti dalle grandi aziende dello Stato come il gruppo IRI-Italstat)

Una terza questione riguarda l'identità dell'azienda, Capitale Lavoro è nata per occuparsi di formazione professionale e di politiche attive del lavoro. La scissione di questo binomio con il ritorno delle politiche



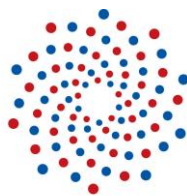
CAPITALE LAVORO

attive nelle competenze regionali ha scardinato un'identità consolidata che bisogna ritrovare. In realtà, in questi anni, un percorso è stato individuato, la Società sta operando molto sui temi della transizione ecologica, energetica e digitale, sui progetti finanziati con fondi europei, mentre deve ritrovare una propria capacità di incidere sulla programmazione delle attività legate alla formazione professionale a sostegno dello sviluppo economico metropolitano.

*Una quarta questione riguarda l'etica manageriale e la responsabilità sociale del management nell'effettuare scelte che contribuiscano al benessere degli stakeholder dell'organizzazione – dipendenti, clienti, azionista (...). Capitale Lavoro in quanto società *in house* ha sempre considerato il valore sociale dell'impresa elemento portante per la creazione di valore nell'azienda, quindi accanto all'equilibrio del conto economico, sono da considerare la capacità di fare progetti e la costante ricerca di innovazione, con relazioni industriali regolate dagli strumenti contrattuali collettivi e specifici (CIA scaduto da oltre dieci anni senza una premialità destinata al merito).*

Una quinta questione è data dal nesso indissolubile tra competenza e capacità manageriale. Anche in un mercato captive sono qualità sempre più necessarie (irrinunciabili). Quindi Capitale Lavoro deve puntare sulla formazione continua e specialistica, se vuole produrre servizi adeguati al tempo che viviamo.

Progettare di raccogliere l'agire di Capitale Lavoro intorno a un nucleo (vertice, dirigenti, program manager) che organizza e sviluppa progetti operativi o di innovazione, presidia il conto economico aziendale, affidando poi ai gruppi di progetto pianificazione, organizzazione e gestione delle attività operative, con Responsabili di progetto che partecipano con un ruolo forte e definito alle azioni dell'azienda, sembra una chiave di lettura plausibile.

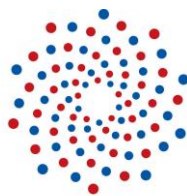


CAPITALE LAVORO

5. PROCESSO PARTECIPATIVO PER LA COSTRUZIONE DEL PIANO

Per la costruzione del Piano Industriale la Società adotta un approccio partecipativo al processo di pianificazione che valorizzi il dialogo con le strutture aziendali, i dipartimenti dell'Ente. Il Piano Industriale tiene conto delle linee strategiche condivise tra Società ed azionista nonché delle esigenze manifestate dagli stakeholder e deve rappresentare una guida costante rispetto ad obiettivi ed azioni che dovranno essere intraprese negli anni avvenire. Esso sarà soggetto di una costante manutenzione evolutiva che consentirà di adeguarlo nel tempo alle mutate esigenze del contesto operativo.

Il direttore generale, supportato da un gruppo di lavoro (dirigenti e quadri) ha avviato i lavori per la redazione del Piano Industriale. Sono stati e saranno tenuti incontri con le strutture aziendali e dipartimentali finalizzati alla raccolta di suggerimenti e alla condivisione di riflessioni per la messa a punto di priorità, obiettivi, azioni, risorse e indicatori. Sono stati e saranno organizzati momenti di verifica del lavoro svolto con il Consiglio di Amministrazione, il Collegio dei Sindaci, gli altri organi aziendali, le rappresentanze sindacali e le strutture di vertice della Città metropolitana.



CAPITALE LAVORO

6. PIANO INDUSTRIALE INNOVATIVO ORIENTATO AL MIGLIORAMENTO CONTINUO

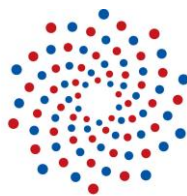
Il Piano si contraddistingue per diversi caratteri innovativi che lo rendono attuale e flessibile. Una Società che vuole essere in grado di affrontare le sfide del presente e prepararsi a quelle del futuro, ben consapevole di un contesto in continua evoluzione.

La Società deve operare in modo integrato e trasversale mettendo a sistema le attività fondamentali (transizione ecologica, formazione professionale, fondi europei sviluppo economico), non più isole senza connessioni, con processi tutti verticali che limitano potenzialità di sviluppo delle attività, con inefficienze operative di complessa gestione. Dalla individuazione degli assi strategici dei diversi ambiti di azione che sono da intendere come perimetri operativi, in cui fluiscono azioni e dati che consentono di individuare priorità e possibilità di sviluppo ulteriore.

In ogni momento del processo deve essere possibile disporre di dati ed indicatori che descrivono puntualmente l'andamento delle attività, quindi, la capacità di implementazione del Piano. Dati e indicatori che sono la base per costruire strumenti di misura analitici per il monitoraggio del Piano, il quale può essere sottoposto a manutenzione evolutiva per il miglioramento continuo. Si deve operare un processo di revisione continua delle azioni, utilizzando il ciclo di Deming (scomposto nelle fasi: Plan, Do, Check, Act), tenendo conto delle risorse finanziarie, strumentali ed umane di cui si può disporre. Un circolo virtuoso fatto di buone pratiche di programmazione, implementazione e monitoraggio costante, che possa prevedere fasi di analisi dei risultati (parziali), modifiche e integrazioni in corso d'opera, finalizzato al costante avanzamento. Un approccio sfidante che mira a valorizzare potenzialità, superare criticità.

Il processo tende ad enfatizzare la orizzontalità delle azioni per rafforzare appartenenza, inclusività, orientare i processi formativi, spingere la ricerca di innovazione e il coinvolgimento delle strutture pubbliche metropolitane.

Altro elemento innovativo è dato dalla integrazione della capacità di comunicare i progetti della Società anche con la comunicazione istituzionale dell'Ente. Conoscibilità e condivisione di obiettivi azioni e risultati.



CAPITALE LAVORO

7. STRUTTURA DEL PIANO INDUSTRIALE

La struttura del Piano Industriale si sviluppa in cinque ambiti di attività – transizione ambientale, transizione digitale, formazione professionale, servizi tecnici, fondi europei e crowdfunding - in ogni ambito sono presenti le priorità da declinare in un corrispondente obiettivo. Nelle schede di commessa ad ogni obiettivo sarà associato un numero variabile di azioni. Agli ambiti di attività si aggiungono le funzioni di staff e di controllo, che nel caso specifico, oltre alla necessaria efficacia, devono essere essenziali nel numero e sostenibili sotto l'aspetto economico.

Gli ambiti operano in stretto rapporto tra loro e spesso sviluppano progetti in comune, perché la interdisciplinarietà, la collaborazione continua sono elementi premianti rispetto all'agire in verticale se si vogliono sviluppare servizi complessi per il territorio.

Nel caso delle funzioni di staff il personale sarà coinvolto continuamente anche in attività operative. Ciò per favorire la crescita professionale delle persone e consegnare alla Società una maggiore flessibilità nell'utilizzo delle competenze disponibili, nonché rispondere alla necessità di contenere i costi generali nel limite del 10% del valore della produzione.

Per il monitoraggio del Piano si potranno selezionare tre livelli di indicatori:

- riferiti alle risorse economiche;
- connessi alla disponibilità di competenze;
- collegati alle azioni, che misurano l'impatto dell'implementazione della strategia.

7.1 Gli ambiti di attività della Società

7.1.1 Transizione ambientale, ecologica ed energetica

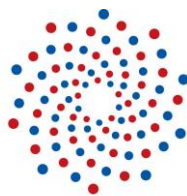
7.1.1.1 Quadro di riferimento

I sistemi metropolitani, oltre a competere sul piano dello sviluppo socio-economico dei territori si trovano ad affrontare sfide complesse per migliorare l'ambiente urbano e metropolitano, tra queste la riduzione dell'inquinamento atmosferico, l'efficientamento energetico degli edifici rappresentano delle priorità, anche in ragione delle direttive europee che in questi anni sono state emanate.

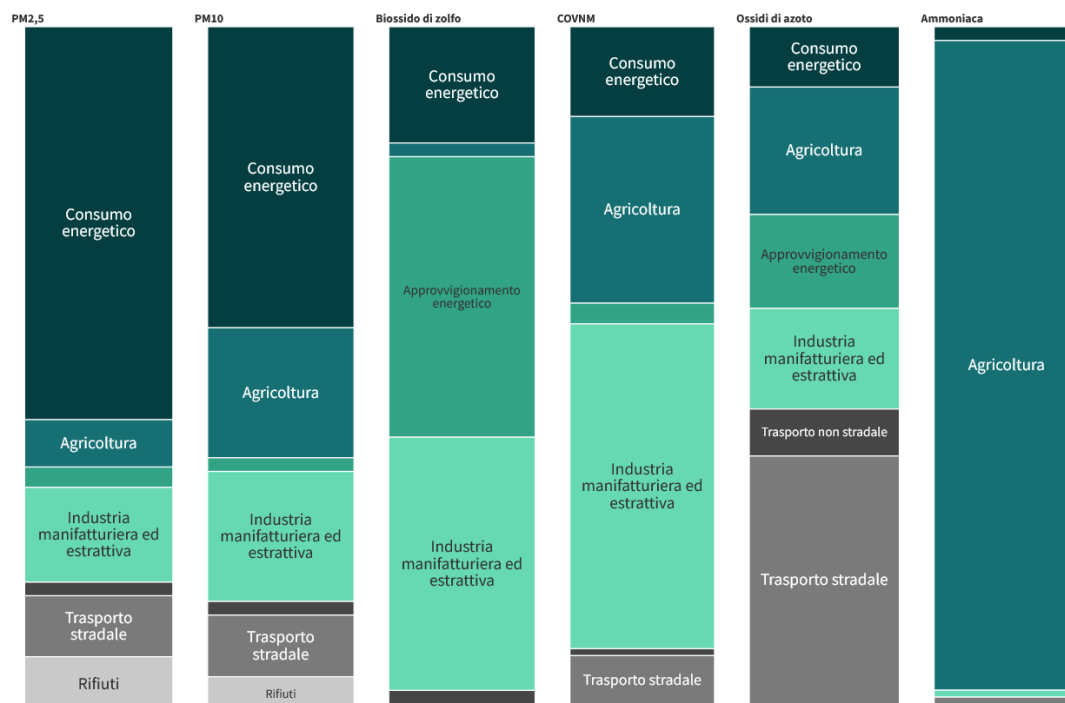
L'inquinamento atmosferico è dovuto principalmente ad attività antropiche che favoriscono la diffusione nell'atmosfera di gas e polveri sottilissime, gli agenti derivano dalle attività industriali, dagli impianti per la produzione di energia, dagli impianti di riscaldamento e dal traffico veicolare.

Secondo i dati dell'Agenzia Europea dell'Ambiente, nel 2021 il 97% della popolazione urbana dell'UE è stata esposta a concentrazioni di particolato fine (PM2,5, il più grave di tutti gli inquinanti atmosferici per la salute umana) superiori ai livelli indicati dall'Organizzazione Mondiale della Sanità (OMS). La principale fonte di inquinamento da particolato in Europa è data dalle emissioni dovute dalla combustione per il riscaldamento degli edifici.

Nel 2020 la combustione a fini di riscaldamento è risultata responsabile del 44% delle emissioni di PM10 e del 58% di quelle di PM2,5 (EEA, 2022).



CAPITALE LAVORO



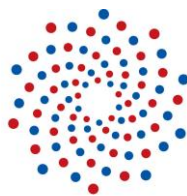
Fonte: Agenzia europea dell'ambiente (AEA)
PM2,5 = particolato fine; PM10 = particolato; Consumo energetico = consumo energetico residenziale, commerciale e istituzionale; COVNM = composti organici volatili non metanici.

I veicoli circolanti contribuiscono anch'essi all'inquinamento. La presenza di automobili è un fattore che influenza pesantemente la qualità ambientale di un territorio sia per le emissioni nocive in atmosfera che per la occupazione dello spazio fisico che queste realizzano nell'ambiente urbano. Due sono gli indicatori principali che, in questo caso, consentono di valutare il disagio ambientale: tasso di motorizzazione (rapporto fra automobili e residenti presenti in un territorio) e densità veicolare (rapporto tra numero di automobili e superficie del territorio).

Il parco veicoli nell'area metropolitana è costituito nel 2023 da 3.676.376, in aumento rispetto ai dati del 2022 del 2,42 %, (87.117 unità). La Città metropolitana, con 21.726 veicoli ad alimentazione elettrica, da sola dispone del 28% dei veicoli con questo tipo di trazione rispetto al dato delle 14 Città Metropolitane. La tendenza è crescente.

Ogni anno l'inquinamento atmosferico causa un numero elevato di decessi prematuri in Europa. Si stima infatti che la sola esposizione al particolato fine (PM 2.5) abbia causato nel 2020 ben 238.000 decessi prematuri, di cui più di 50.000 mila in Italia, in particolare nel 2021 nella Regione Lazio si stimano in circa 3.900, concentrati soprattutto nell'area metropolitana (più di 2.800, cioè 71 morti prematuri su 100.000 abitanti). Sebbene, la concentrazione degli inquinanti atmosferici mostri un miglioramento generale dello stato della qualità dell'aria nel Lazio dal 2013 al 2022 (Arpa Lazio, 2023), Roma e la Valle del Sacco registrano ancora superamenti del valore limite giornaliero per il PM10, e della media annuale del biossido di azoto (NO₂) per Roma.

Nel 2021, con il Green Deal, la Commissione europea ha annunciato l'obiettivo "inquinamento zero" per l'UE, che mira a ridurre entro il 2050 l'inquinamento dell'aria, dell'acqua e del suolo a livelli non



CAPITALE LAVORO

dannosi per le persone e l'ambiente, fissando l'obiettivo di ridurre le emissioni nette di gas a effetto serra di almeno il 55% entro il 2030 rispetto ai livelli del 1990, definendo un pacchetto di azioni.

Il Regolamento tassonomia (UE) 852/2020 del 18 giugno 2020 all'art. 17, ha stabilito il principio che prevede il divieto di arrecare danni significativi all'ambiente (Do No Significant Harm –DNSH) rispettando 6 obiettivi ambientali. Le amministrazioni sono chiamate a garantire concretamente il rispetto degli obiettivi, adottando specifici requisiti nei principali atti programmatici e attuativi.

AMBITI DI VALUTAZIONE DEL PRINCIPIO DNSH



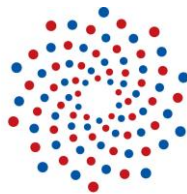
Fonte: Italiadomani 6 obiettivi ambientali del DNSH

In questo contesto, il Ministero dell'Ambiente e della Sicurezza Energetica (MASE), con il decreto n. 434 del 21 dicembre 2023, ha approvato il Piano nazionale di adattamento ai cambiamenti climatici, strumento fondamentale per fornire un quadro di indirizzo nazionale per l'implementazione di azioni finalizzate a:

- ridurre al minimo possibile i rischi derivanti dai cambiamenti climatici;
- a migliorare la capacità di adattamento dei sistemi socioeconomici e naturali;
- a trarre vantaggio dalle eventuali opportunità che si potranno presentare con le nuove condizioni climatiche.

In particolare, il Piano stimola la collaborazione tra strutture amministrative, in quanto considera l'adattamento ai cambiamenti climatici una "questione trasversale a più dimensioni della vita locale" e il "coordinamento di tutti gli attori rilevanti all'interno di un'organizzazione pubblica o di un'autorità locale con competenze sul territorio è pertanto di grande importanza".

La Città metropolitana ha avviato un percorso verso l'adozione di una Strategia metropolitana per il Clima e l'Energia: "Mitigare i cambiamenti ed adattarsi." La Strategia, che si colloca tra gli obiettivi di attuazione del "Piano Strategico Metropolitano, 2022-2024 – Roma metropoli al futuro", (deliberazione del Consiglio Metropolitano n.76 del 14.12.2022), è uno strumento volto alla definizione di una visione partecipata e condivisa del territorio tesa a promuovere uno sviluppo sostenibile adattato alle nuove condizioni climatiche in un orizzonte di medio/lungo periodo (2024-2030), allineato alla Strategia Regionale per lo Sviluppo Sostenibile - Lazio, regione partecipata e sostenibile - (DGR n. 170 del 30 marzo 2021).



CAPITALE LAVORO

L'Unione Europea parallelamente alle azioni di contenimento delle emissioni in atmosfera è impegnata nell'introduzione di misure volte ad accelerare la ristrutturazione degli edifici esistenti verso standard di alta efficienza energetica, a promuovere edifici a energia quasi zero (nZEB) che utilizzano tecnologie intelligenti e rinnovabili. In questa direzione operano le direttive 2018/844/UE, 2021/0203 (EPBD recast). Tali normative mirano a ridurre le emissioni di gas serra e aumentare l'efficienza energetica degli edifici, contribuendo agli obiettivi climatici dell'UE per il 2030 e il 2050.

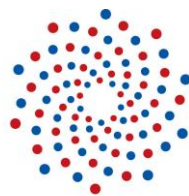
L'Ente, su questi temi, ha avviato un processo di collaborazione con i Comuni metropolitani, e con Roma Capitale in particolare, volta all'attuazione di politiche ed azioni coordinate promuovendo, attraverso progetti mirati e di comune interesse, iniziative in grado di assicurare l'integrazione ambientale ed energetica in funzione degli obiettivi di sviluppo sostenibile in un percorso di transizione verso un modello più sostenibile, un più efficiente uso delle risorse e un maggior contributo alla crescita e al miglioramento del benessere sociale. In questa direzione vanno:

- Accordo di Collaborazione ex art. 15 legge n. 241/1990 del 25 ottobre 2022 per l'espletamento delle attività afferenti allo sviluppo del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza, la transizione digitale e la pianificazione strategica.
- La strategia di Roma Capitale fissa le azioni da effettuare in sinergia con la CMRC per il raggiungimento del target climatico. Roma Capitale con delibera di Giunta Capitolina n. 402/2022 del 15.12.2022 ha declinato gli "Indirizzi per la diffusione degli impianti solari, la promozione di comunità energetiche e gruppi di autoconsumo".
- Con il Decreto n. 296 del 06/12/2023 è stato approvato il Protocollo d'Intesa tra la Città metropolitana e Roma Capitale per il perseguimento degli obiettivi comuni di sostenibilità e di de-carbonizzazione dei consumi energetici. Il Protocollo permette l'avvio di azioni e/o strumenti comuni volti alla realizzazione delle attività relative alla promozione e sviluppo di Comunità Energetiche Rinnovabili, la valorizzazione energetica degli asset pubblici e il perseguimento degli obiettivi di sostenibilità con particolare riferimento alle azioni per il clima.

7.1.1.2 Le attività di Capitale Lavoro

Nel quadro di riferimento descritto l'obiettivo della Società è quello di contribuire, con l'incremento di attività specialistiche, al controllo delle emissioni in atmosfera con la verifica della corretta manutenzione degli impianti termici degli edifici presenti nell'area metropolitana, delle attività industriali, degli impianti per la produzione di energia e dal traffico veicolare. Inoltre, la realizzazione di nuovi boschi urbani e periurbani deve essere accompagnata da una attività di monitoraggio, che deve consentire la misurazione della capacità di assorbimento degli agenti inquinanti presenti in atmosfera con l'intento di costruire un bilancio ambientale da rendere disponibile ai cittadini.

Nell'ambito di tali attività, considerato l'assetto normativo, gli Accordi a carattere istituzionale e i progetti in essere, la Società *in house*, può definire una parte della nuova identità intorno a competenze specialistiche e, quindi, oltre all'ordinario supporto alle attività tecniche ed amministrative del dipartimento ambiente deve impegnarsi nell'azione di sviluppo di servizi di livello metropolitano, favorendo per questa via la possibilità di incrementare la qualità dei servizi



CAPITALE LAVORO

rivolti a cittadini ed imprese oltre che individuare risorse aggiuntive per il bilancio della Città metropolitana.

Inoltre, i progetti della Società sono dentro la transizione digitale, focalizzati sull'ottimizzazione dei processi interni e sul miglioramento del rapporto con i cittadini attraverso l'utilizzo di strumenti digitali. Infatti, i progetti si concentrano sulla sostituzione dei passaggi manuali e cartacei con flussi di lavoro completamente digitalizzati, garantendo trasparenza, efficienza e accesso immediato alle informazioni.

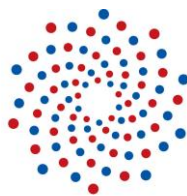
Per perseguire tale scopo l'utilizzo delle piattaforme digitali deve consentire la riduzione di tempi e costi operativi, il miglioramento della qualità dei servizi e permettere alle imprese ed ai cittadini di accedere facilmente alle informazioni di interesse in modo elettronico, contribuendo alla sostenibilità ambientale attraverso la riduzione dell'uso della carta.

Capitale Lavoro ha mutuato gli obiettivi della transizione digitale anche nelle attività di verifica degli impianti termici e di condizionamento, implementando una piattaforma digitale (eManutentori). La piattaforma implementata rappresenta un avanzato strumento di digitalizzazione, in grado di gestire in maniera integrata la trasmissione elettronica dei Rapporti di Controllo di Efficienza Energetica (RCEE) e la gestione documentale correlata, nonché i pagamenti tramite il sistema pagoPA. Tale innovazione ha segnato il superamento definitivo delle modalità tradizionali e frammentate di trasmissione – quali fax, posta cartacea e consegna manuale – ottimizzando l'intero flusso operativo.

Il progetto è iniziato con il coinvolgimento di Comuni con meno di 40.000 abitanti, per poi estendersi progressivamente a realtà più complesse, come Roma Capitale e altri Comuni della stessa area metropolitana con i quali sono stati stipulati Accordi specifici. Questo processo ha confermato la scalabilità e l'adattabilità del sistema alle diverse esigenze territoriali, ponendo le basi per ulteriori sviluppi strategici.

Le metodologie progettuali (Agile) e le tecniche operative adottate, grazie alla loro flessibilità ed efficacia, si prestano a essere estese agli altri progetti attualmente in corso con CMRC, favorendo un approccio unificato e sinergico alla trasformazione digitale. In tale ottica, le attività previste si collocano in un quadro evolutivo di innovazione che mira a consolidare l'adozione di soluzioni metodologiche e tecnologiche avanzate, capaci di supportare con efficienza e continuità le funzioni istituzionali dell'Ente, garantendo sostenibilità, scalabilità e miglioramento continuo.

Infatti, il progetto in linea con le direttive europee sull'efficienza energetica, considera la possibilità di integrare la piattaforma per produrre l'Attestato di Prestazione Energetica (APE) e supportare le attività di efficientamento energetico degli edifici. Integrare la funzionalità di produzione dell'APE, con l'inserimento di ulteriori moduli tecnici, consente di disporre di dati utili, oltre che alla redazione dell'APE, anche descrittivi delle caratteristiche degli involucri edilizi, o dei consumi energetici storici. Quindi la piattaforma può diventare uno strumento di promozione dell'efficientamento energetico degli edifici, di monitoraggio dei consumi energetici, attraverso la quale identificare le inefficienze dei sistemi edilizi e suggerire gli interventi migliorativi. I dati disponibili, oltre a sostenere la pianificazione di interventi specifici, (sostituzione di generatori di calore obsoleti, installazione di impianti fotovoltaici, miglioramento dell'isolamento termico), risultano utili per generare report per proprietari o amministratori degli edifici per definire i potenziali risparmi energetici e economici.



CAPITALE LAVORO

7.1.2 Transizione digitale

La transizione digitale è focalizzata sull'ottimizzazione dei processi interni e sul miglioramento dell'esperienza dei cittadini attraverso l'utilizzo di strumenti digitali. I progetti si concentrano sulla sostituzione dei passaggi manuali e cartacei con flussi di lavoro completamente digitalizzati, garantendo trasparenza, efficienza e accesso immediato alle informazioni.

Per conseguire l'obiettivo occorre lavorare per realizzare piattaforme digitali che riducano tempi e costi operativi, migliorino la qualità dei servizi e permettano alle imprese ed ai cittadini di accedere facilmente alle informazioni di loro interesse in modo elettronico, contribuendo alla sostenibilità ambientale attraverso la riduzione dell'uso della carta.

Capitale Lavoro assume questa prospettiva, mutuando gli obiettivi della transizione digitale nei progetti affidati dalla Città metropolitana e, come detto, puntando a divenire il partner che per l'Ente aiuta nella gestione degli investimenti in tecnologia e dei sistemi che lo stesso sviluppa o acquisisce per l'erogazione dei servizi metropolitani.

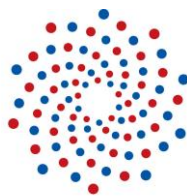
7.1.2.1 Contesto e visione strategica

Siamo in una fase di profonda trasformazione digitale per la pubblica amministrazione, guidata dalle iniziative europee e nazionali. Attraverso il programma Decennio Digitale 2030 l'Europa mira a dare maggior forza alle imprese e ai cittadini con un futuro digitale incentrato sulla persona, sostenibile e più prospero, una visione strategica che sostiene lo sviluppo economico e sociale con il supporto della tecnologia. Tra gli obiettivi principali vi sono:

- Competenze digitali per tutti: entro il 2030, almeno l'80% della popolazione dell'Unione Europea dovrà possedere competenze digitali di base, garantendo inclusione e partecipazione attiva nella società digitale;
- Digitalizzazione delle imprese: incentivare l'adozione di tecnologie avanzate come il cloud computing, l'intelligenza artificiale (IA) e il 5G per migliorare la produttività e la competitività delle imprese europee;
- Pubblica amministrazione innovativa: trasformare le amministrazioni pubbliche in modelli di efficienza e trasparenza, attraverso l'adozione di infrastrutture digitali interoperabili e servizi digitalizzati.

L'Italia ha raccolto questa sfida con il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) e il Piano Triennale per l'Informatica nella Pubblica Amministrazione. Questi strumenti rappresentano un'opportunità per rinnovare il settore pubblico, grazie a ingenti investimenti e a una chiara strategia orientata a:

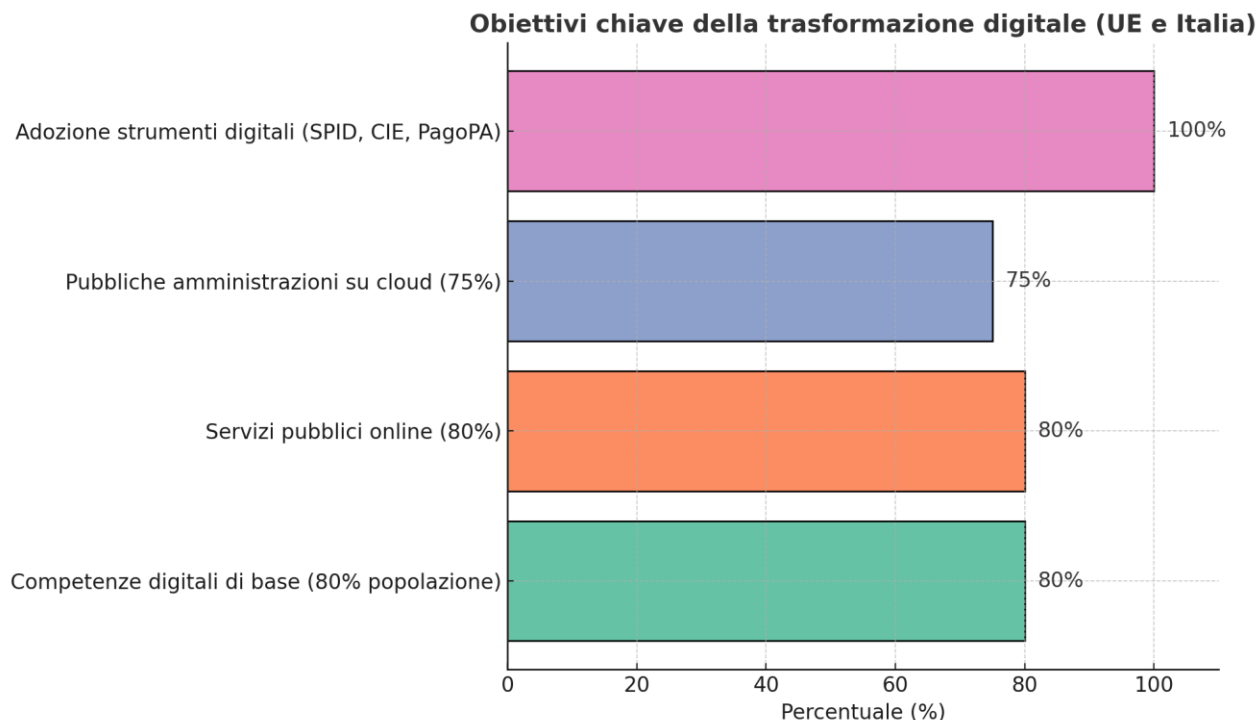
- Migrazione al cloud: portare almeno il 75% delle pubbliche amministrazioni su piattaforme cloud certificate, garantendo sicurezza, scalabilità ed efficienza;
- Digitalizzazione dei servizi pubblici: rendere disponibili online l'80% dei servizi pubblici fondamentali entro il 2026, migliorando l'accessibilità per cittadini e imprese;
- Diffusione di identità digitali e strumenti di pagamento elettronici: assicurare l'adozione universale di sistemi come SPID, CIE e PagoPA, per semplificare l'interazione tra cittadini, imprese e PA;



CAPITALE LAVORO

- Infrastrutture digitali sicure: promuovere una forte attenzione alla cybersecurity, in linea con le direttive europee, per proteggere dati sensibili e garantire la continuità operativa.

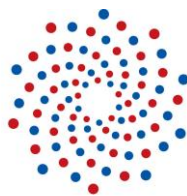
Il grafico illustra gli obiettivi chiave della trasformazione digitale delineati a livello europeo e nazionale.



In questo scenario, la Città Metropolitana si è posta l'obiettivo di guidare la trasformazione digitale del territorio, delineando nel Piano Strategico Metropolitano (PSM) e nel Documento Unico di Programmazione (DUP) 2025-2027 un percorso chiaro e ambizioso.

La visione strategica della CMRC è quella di creare un ecosistema digitale integrato che sia in grado di:

- Migliorare l'efficienza amministrativa, semplificando i processi e riducendo i tempi di risposta ai cittadini e alle imprese;
- Promuovere l'accessibilità ai servizi digitali, eliminando barriere tecnologiche e culturali;
- Sviluppare una rete di infrastrutture tecnologiche moderne e interoperabili, che supportino la crescita economica e sociale del territorio metropolitano;
- Favorire una governance partecipativa e trasparente, basata sull'utilizzo di dati aperti e strumenti digitali avanzati.



CAPITALE LAVORO

7.1.2.2 Stato attuale e sfide da affrontare

L'area metropolitana presenta un livello di digitalizzazione disomogeneo tra i diversi Comuni, con significative differenze in termini di capacità tecnologiche e disponibilità di servizi. Solo il 45% dei servizi offerti è completamente digitalizzato. Il resto è gestito in modo ibrido (digitale e analogico) o totalmente manuale, limitando l'efficienza operativa e l'accessibilità per i cittadini.

Le piattaforme tecnologiche attualmente in uso sono frammentate, con una scarsa interoperabilità che ostacola lo scambio di dati e informazioni tra le amministrazioni. Le competenze digitali del personale necessitano di un aggiornamento costante, soprattutto per gestire tecnologie complesse e progetti di digitalizzazione. Le infrastrutture tecnologiche, in molti casi, sono obsolete e non in grado di supportare adeguatamente le esigenze future in termini di capacità, sicurezza e scalabilità.

7.1.2.3 Opportunità e direzione strategica

Capitale Lavoro, ha un ruolo importante nel sostenere questo percorso di trasformazione. La missione è quella di sostenere l'azione della Città metropolitana nel:

- rafforzare le capacità tecnologiche e digitali del territorio metropolitano, offrendo soluzioni innovative e sostenibili;
- supportare nella pianificazione, realizzazione e gestione di progetti di digitalizzazione, garantendo il rispetto dei tempi e degli obiettivi previsti dai diversi livelli di pianificazione;
- favorire la transizione verso un modello di pubblica amministrazione smart, in grado di rispondere in modo proattivo e personalizzato alle esigenze dei cittadini e delle imprese.

Capitale Lavoro è quindi impegnata nel contribuire al raggiungimento degli obiettivi europei e nazionali, promuovendo un modello di trasformazione digitale inclusivo, efficiente e sostenibile.

7.1.2.4 Piano operativo

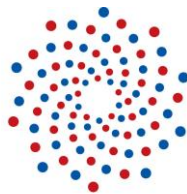
Capitale Lavoro opera secondo gli indirizzi strategici dell'Ente proprietario, sviluppando soluzioni e servizi che rispondono alle esigenze specifiche del territorio. Il piano è stato elaborato per affrontare le priorità individuate dalla CMRC, garantendo al contempo l'efficienza operativa, l'ottimizzazione delle risorse pubbliche e il rispetto dei più alti standard di qualità.

Le applicazioni attualmente operative rispondono alle necessità dell'Ente, ma è necessario un programma di evoluzione funzionale che punti all'integrazione tecnologica avanzata e all'uso dell'intelligenza artificiale per migliorare i processi e i servizi.

a. Potenziamento del protocollo informatico con intelligenza artificiale

Il protocollo informatico sarà potenziato con:

- Assegnazione automatica dei protocolli basata sull'AI:
 - Un sistema intelligente analizzerà il contenuto dei documenti per assegnare automaticamente il protocollo all'ufficio o al responsabile competente.



CAPITALE LAVORO

- Questo approccio migliorerà velocità, precisione e carico di lavoro degli operatori.
- Classificazione e routing documentale assistiti dall'AI: l'intelligenza artificiale suggerirà azioni basate sullo stato dei procedimenti e sulle regole normative.
- Integrazione con AppIO e SEND: le notifiche personalizzate ai cittadini garantiranno trasparenza e miglioramento dell'esperienza utente.

b. Integrazione della contabilità con altre piattaforme

L'evoluzione del sistema contabile mira a una piena interoperabilità con altri strumenti in uso per una gestione moderna e trasparente:

- MyPay e MyPivot:
 - Integrazione per automatizzare i flussi di pagamento e monitorare in tempo reale la riconciliazione finanziaria.
 - Adottando MyPivot, sarà possibile ottenere una gestione efficace dei flussi di pagamento, attraverso la verifica puntuale dei versamenti in tesoreria.
- MySIR:
 - Potenziamento del software proprietario per coprire l'intero ciclo di vita delle entrate, dal monitoraggio delle posizioni debitorie al recupero coattivo.
 - Automazione delle notifiche e degli iter amministrativi.

c. Evoluzione della gestione degli atti amministrativi

Gli atti amministrativi saranno gestiti con un sistema rinnovato che garantirà maggiore efficienza e trasparenza:

- Automatizzazione del ciclo di pubblicazione:
 - Pubblicazione automatica su amministrazione trasparente, albo pretorio e sito istituzionale.
- Monitoraggio e suggerimenti tramite AI: il sistema supporterà il personale con indicazioni operative sui passaggi successivi, basandosi su workflow predefiniti e dati storici.

d. Interoperabilità tramite PDND e sistemi nazionali

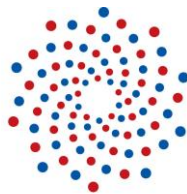
La connessione alle piattaforme nazionali migliorerà l'interoperabilità e l'efficienza:

- Piattaforma digitale nazionale dati (PDND): connessione a banche dati come ANPR, domicilio digitale, INIPEC e SIATEL per ridurre ridondanze e velocizzare i processi.
- Integrazione per procedimenti amministrativi: i dati condivisi tra applicativi forniranno una visione unificata e aggiornata.

e. Introduzione di tecnologie AI nei processi amministrativi

L'intelligenza artificiale sarà un elemento strategico:

- Valutazione automatizzata dello stato dei procedimenti: per individuare priorità e criticità, riducendo tempi e rischi.
- Analisi predittiva: per anticipare ritardi e problematiche, consentendo interventi proattivi.



CAPITALE LAVORO

- Chatbot e assistenti virtuali: per migliorare il supporto al cittadino, con risposte rapide e precise sulle pratiche in corso.
- f. Risultati attesi
 1. Efficienza e automazione: tempi di lavorazione ridotti grazie all'AI e all'integrazione tecnologica.
 2. Precisione e trasparenza: maggiore accuratezza nella gestione dei dati e pubblicazione automatizzata degli atti.
 3. Integrazione e interoperabilità: sistemi connessi e privi di frammentazioni.
 4. Miglioramento del servizio al cittadino: maggiore accessibilità e rapidità nella gestione delle pratiche.

7.1.2.5 Servizi per cittadini e imprese

L'esperienza maturata nella gestione e nello sviluppo di servizi digitali per cittadini e imprese rappresenta un elemento decisivo per il miglioramento delle attività dell'Ente. Questo impegno mira a integrare soluzioni esistenti, ampliare le funzionalità e garantire una maggiore interoperabilità tra piattaforme e sistemi. Le esperienze consolidate sono alla base per gli sviluppi successivi.

1. GeoWorks e i servizi territoriali

- La gestione delle concessioni per passi carrabili mediante GeoWorks ha evidenziato l'importanza della georeferenziazione per servizi legati al territorio.
- Si prevede di espandere l'uso di GeoWorks ad altri ambiti:
 - Gestione degli impianti pubblicitari.
 - Monitoraggio di concessioni e autorizzazioni per l'utilizzo del suolo pubblico.
 - Strumenti per il controllo delle attività urbanistiche e ambientali.

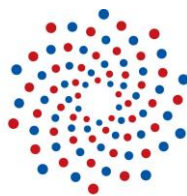
2. Workflow e bonus idrico ATO2

- L'esperienza del bonus idrico (ATO2) sarà utilizzata come modello per digitalizzare altri procedimenti amministrativi, creando flussi di lavoro personalizzabili per concessioni e autorizzazioni specifiche rivolte a cittadini e imprese.
- Questi workflow saranno adattabili, consentendo alle direzioni dell'Ente di configurare i flussi secondo le proprie esigenze.

a. Integrazione con i gestionali dell'Ente

L'interoperabilità tra i nuovi servizi digitali e i gestionali dell'Ente è cruciale per garantire una gestione centralizzata e trasparente:

- Protocollo informatico
- Integrazione dei servizi con il protocollo per assicurare che tutti i documenti e le pratiche siano tracciabili e organizzati.
- Collegamento con piattaforme come AppIO e SEND per notifiche e comunicazioni automatiche verso cittadini e imprese.
- Gestione atti amministrativi



CAPITALE LAVORO

- Evoluzione del sistema di gestione degli atti per consentire una pubblicazione automatizzata su:
 - Amministrazione Trasparente.
 - Albo Pretorio.
 - Sito istituzionale dell'Ente.
- Implementazione di strumenti di monitoraggio e tracciabilità per garantire il rispetto delle tempistiche e delle normative.
- Contabilità integrata
- Integrazione dei servizi digitali con i gestionali di contabilità, compresi i sistemi in riuso attraverso la community SPAC, come MyPay, MyPivot, e con MySIR.
- MySIR, in particolare, sarà utilizzato per gestire il ciclo di vita delle entrate, dall'emissione fino al recupero coattivo.

b. Connessione con piattaforme nazionali

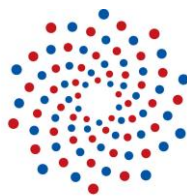
L'allineamento con le piattaforme abilitanti e la Piattaforma Digitale Nazionale Dati (PDND) consentirà di potenziare i servizi offerti:

- PDND
 - Integrazione con banche dati nazionali (es. ANPR, domicilio digitale, INIPEC, SIATEL) per automatizzare verifiche e aggiornamenti.
 - Accesso a dati essenziali come ISEE tramite INPS per migliorare l'efficienza e la precisione nell'erogazione dei bonus e dei contributi.
- SPID e CIE
 - Accesso centralizzato e sicuro ai servizi digitali.
- PagoPA
 - Semplificazione dei pagamenti tramite la piattaforma MyPay, integrata con MyPivot per il monitoraggio finanziario e la rendicontazione.
- AppIO
 - Notifiche personalizzate e immediate agli utenti per aggiornamenti e scadenze.

c. Sviluppo di piattaforme scalabili e supporto tecnologico

I nuovi servizi digitali saranno costruiti su architetture scalabili e modulari, adattabili alle necessità dei diversi Comuni e della Città Metropolitana di Roma Capitale:

- Architettura cloud e multi-tenant
 - Capacità di ospitare più Enti con istanze dedicate e personalizzabili.
- Integrazione dell'intelligenza artificiale
 - Sistemi di supporto decisionale per l'assegnazione automatica dei protocolli.
 - Suggerimenti per gli operatori basati sull'analisi dello stato dei procedimenti amministrativi, accelerando i tempi di risoluzione.



CAPITALE LAVORO

Obiettivi chiave

1. Efficienza operativa: riduzione dei tempi di gestione grazie all'automazione e alla connessione tra sistemi.
2. Accessibilità e trasparenza: miglioramento dell'esperienza utente e della disponibilità delle informazioni.
3. Sinergia tra sistemi: integrazione fluida con i gestionali esistenti e le piattaforme nazionali per eliminare ridondanze.
4. Valorizzazione del territorio: strumenti georeferenziati che supportano la pianificazione e la gestione delle attività locali.

7.1.2.6 Infrastruttura Cloud per l'Erogazione dei Servizi

La gestione dell'infrastruttura tecnologica della CMRC si fonda su un approccio ibrido, che combina il potenziale del Centro Elaborazione Dati (CED) interno con le soluzioni avanzate fornite dal cloud, in particolare tramite il cloud pubblico di CSI Piemonte. Questo modello consente di garantire la continuità operativa, la resilienza e la sicurezza necessarie per i servizi digitali della CMRC e dei Comuni metropolitani.

a. Strategia di Implementazione:

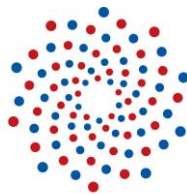
- CED come pilastro locale: il CED della CMRC continuerà a svolgere un ruolo strategico nella gestione delle risorse IT interne e dei servizi che non richiedono requisiti critici di business continuity o disaster recovery. Saranno potenziati gli strumenti di monitoraggio, la gestione delle risorse hardware e software e l'efficienza energetica delle infrastrutture fisiche.
- Cloud CSI Piemonte per servizi critici: i servizi che necessitano di business continuity o disaster recovery continueranno a essere gestiti nel cloud pubblico, sfruttando un'infrastruttura certificata e progettata per garantire elevati standard di sicurezza, scalabilità e resilienza.

b. Progetti prioritari:

- Consolidamento dei sistemi ibridi: ottimizzazione della distribuzione dei carichi di lavoro tra il CED e il cloud, in base a criteri di criticità, scalabilità e sostenibilità economica.
- Integrazione dei servizi cloud: miglioramento dell'interoperabilità tra il CED e le risorse cloud, garantendo una migrazione trasparente per eventuali nuovi servizi.
- Sicurezza avanzata: implementazione di strumenti per la protezione delle informazioni, con focus su backup automatici, gestione dei dati sensibili e monitoraggio delle minacce in tempo reale.

c. Servizi specifici:

- PagoPA attraverso MyPay e MySIR:
 - Garantire la gestione sicura e affidabile delle transazioni economiche, sfruttando le capacità di scalabilità e resilienza del cloud per i picchi di utilizzo.



CAPITALE LAVORO

- Monitoraggio continuo delle prestazioni e degli SLA per assicurare un'esperienza utente ottimale.
- Impianti Termici:
- Architettura multi-tenant, con gestione centralizzata per i Comuni sotto i 40.000 abitanti, per Roma Capitale e per i Comuni più grandi che aderiranno.
- Disaster recovery garantito tramite il cloud di CSI Piemonte, con backup periodici e replica dei dati in tempo reale.
- Supporto ai Comuni metropolitani:
- Servizi di gestione di piattaforme e applicazioni comunali che necessitano di continuità operativa, fornendo loro un accesso semplificato alle infrastrutture cloud.

d. Benefici attesi:

- Continuità e resilienza: riduzione dei tempi di inattività grazie all'utilizzo di infrastrutture cloud certificate e al supporto strategico del CED.
- Ottimizzazione delle risorse: riduzione dei costi operativi e miglior utilizzo delle risorse IT, attraverso una distribuzione intelligente tra CED e cloud.
- Sicurezza avanzata: protezione dei dati e delle transazioni con i più alti standard di sicurezza e conformità normativa.
- Scalabilità: possibilità di adattare rapidamente l'infrastruttura alle necessità crescenti, senza impattare sulla qualità del servizio.

e. Governance e monitoraggio:

Per assicurare una gestione ottimale del sistema ibrido, saranno adottati strumenti di coordinamento e controllo specifici:

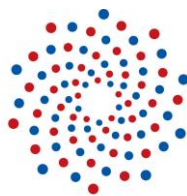
- Piani di migrazione e integrazione: ogni nuovo servizio o applicazione sarà valutato in base ai requisiti di continuità e carico, con una pianificazione chiara tra CED e cloud.
- Dashboard di monitoraggio: implementazione di un sistema centralizzato per il controllo in tempo reale delle prestazioni, della sicurezza e della disponibilità delle infrastrutture.
- Audit periodici: verifiche regolari per garantire il rispetto degli SLA e il corretto funzionamento del disaster recovery.

Questa modalità consente di massimizzare l'efficienza delle infrastrutture esistenti, garantendo al contempo un servizio affidabile e sicuro per tutti gli stakeholder coinvolti.

7.1.2.7 Strumenti di Coordinamento e Controllo

Per garantire il risultato delle azioni, saranno adottati strumenti di governance robusti e trasparenti:

- Comitato di coordinamento tecnico: un organo dedicato che includerà rappresentanti delle direzioni della CMRC e di Capitale Lavoro per monitorare l'andamento delle attività.
- Reportistica periodica: aggiornamenti regolari sullo stato di avanzamento dei progetti, corredati da indicatori di performance (KPI) e analisi delle criticità.



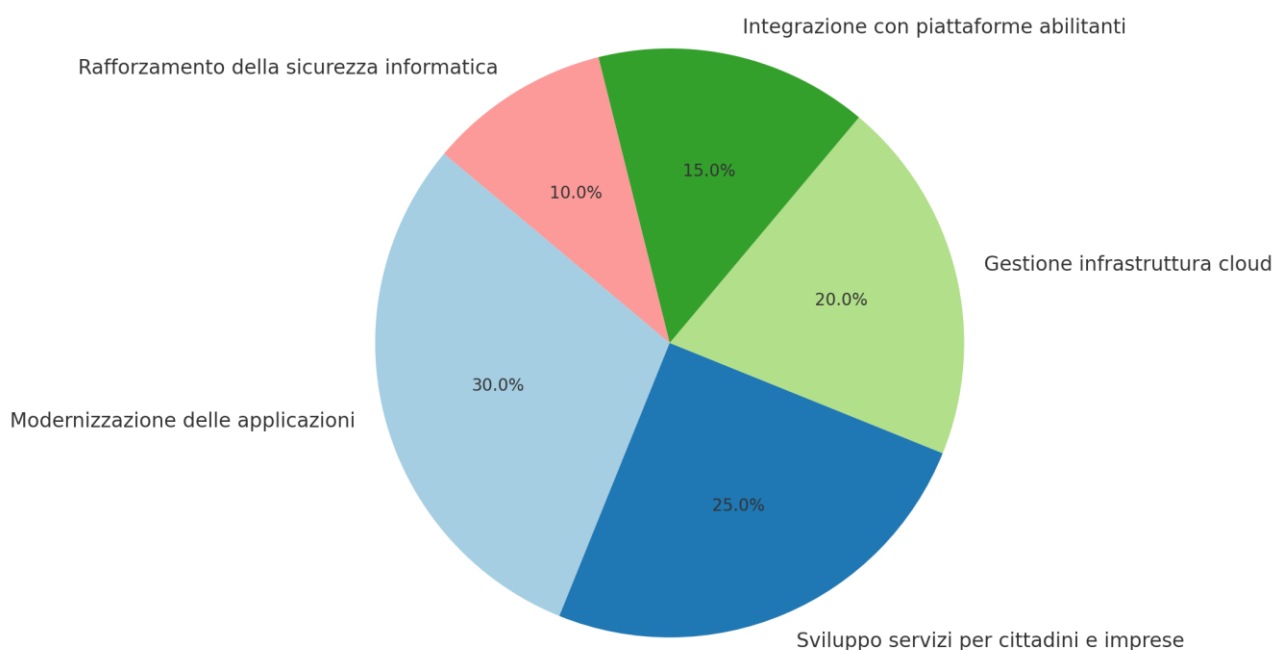
CAPITALE LAVORO

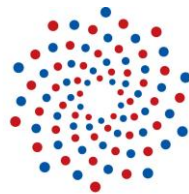
- Validazione continua: incontri regolari con il responsabile della transizione digitale per verificare l'allineamento delle attività con gli obiettivi della Città metropolitana.
- Controllo qualità: audit periodici per garantire l'efficienza della spesa e il rispetto dei tempi e dei budget previsti.

Attraverso la modernizzazione delle applicazioni, lo sviluppo di servizi innovativi per cittadini e imprese e l'adozione di infrastrutture tecnologiche all'avanguardia si pongono le basi per dare un adeguato supporto alle strutture di CMRC per costruire le condizioni della trasformazione digitale per il territorio metropolitano.

Il grafico rappresenta la suddivisione percentuale delle principali aree di intervento.

Piano d'Azione 2025-2027: Ripartizione delle Aree Chiave





CAPITALE LAVORO

7.1.3 Formazione professionale

7.1.3.1 Premessa e scenario di riferimento

La formazione professionale è una funzione delegata alla Città metropolitana a seguito della riorganizzazione delle funzioni a livello regionale e locale per la realizzazione del decentramento amministrativo.

La Provincia di Roma ha avuto in delega dalla Regione Lazio a seguito della legge regionale 14/1999 e s.m.i. le funzioni ed i compiti amministrativi relativi alla materia "formazione professionale" e nello specifico la gestione diretta di 7 centri di formazione: C.F.P. "Adriatico", C.F.P. "Castelfusano", C.F.P. "Cave", C.F.P. "Civitavecchia", C.F.P. "Marino", C.F.P. "Acilia Industria" e CFP "Cassia".

Nei primi 5 centri venivano svolti principalmente corsi destinati a utenti minorenni (corsi triennali per allievi da 14 anni in su e corsi biennali per allievi da 16 anni in poi) e corsi di specializzazione/qualifica per adulti disoccupati. Nei CFP "Acilia industria" e "Cassia" venivano svolti soltanto corsi per adulti.

Si tratta di una delega dell'intera funzione alla Città metropolitana, che agisce oltre che in attuazione con i Centri a gestione, anche in ambito di pianificazione, programmazione, gestione e controllo sia dell'offerta formativa regionale in ambito di obbligo formativo che come organismo intermedio del Fondo Sociale Europeo per il POR 2000-2006 e 2007-2013 per le politiche attive del lavoro e la formazione professionale.

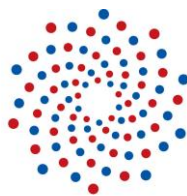
Nel tempo, a seguito dei cambiamenti normativi, i centri di formazione a gestione diretta sono stati autorizzati soltanto allo svolgimento di corsi triennali destinati a minori (Accordo Stato e Regioni del 27 luglio 2011 e successivi) ed i corsi per adulti sono stati svolti soltanto su progettazioni specifiche autorizzate direttamente dalla Regione o tramite le scuole tematiche.

La Legge n. 56/2014, oltre a istituire le Città metropolitane ha previsto l'annullamento delle precedenti deleghe funzionali dalle Regioni agli Enti locali e ha imposto alle stesse un intervento di riordino.

La Regione Lazio ha attuato il riordino con:

- la Legge di stabilità regionale n. 17 del 31 dicembre 2015 e in particolare l'articolo 7 recante "Disposizioni attuative della Legge 7 aprile 2014 n. 56 «Disposizioni sulle città metropolitane, sulle province, sulle unioni e fusioni di comuni» e successivo riordino delle funzioni e di compiti di Roma capitale, della Città metropolitana di Roma capitale e dei Comuni. Disposizioni in materia di personale";
- la Deliberazione di Giunta Regionale n. 56 del 23/02/2016 avente ad oggetto "Legge regionale 31 dicembre 2015 n. 17, Legge di stabilità regionale 2016 – Attuazione disposizioni di cui all'art. 7, comma 8", pubblicata sul B.U.R.L. n. 18 del 03/03/2016.

Da un lato, per effetto di quanto previsto al citato comma 8 dell'articolo 7 della L.R. 17/2015 la Regione è subentrata dal 3 marzo 2016 nell'esercizio delle funzioni e dei compiti amministrativi non fondamentali delle Province e della Città metropolitana di Roma Capitale in materia di formazione professionale e del sistema educativo regionale di istruzione e formazione



CAPITALE LAVORO

professionale; dall'altro, con la deliberazione di Giunta Regionale n. 56/2016, è previsto che alla Città Metropolitana di Roma Capitale è delegato l'esercizio delle funzioni e dei compiti amministrativi concernenti le strutture di cui all'articolo 18, comma 1, della L.R. 23/1992, nonché la stipula delle convenzioni di cui all'articolo 33 della L.R. 23/1992 e l'esercizio delle funzioni e dei compiti amministrativi concernenti le istituzioni formative di cui all'articolo 7, comma 1, lettere a) e c), della L.R. 5/2015, nonché l'assegnazione delle risorse di cui all'articolo 7, comma 5, della L.R. 5/2015.

Dal 2019 (D. D. n. G01511 del 13/02/2019) la Regione Lazio ha individuato la Città Metropolitana di Roma Capitale quale Organismo Intermedio per la realizzazione, nell'ambito del POR Lazio FSE 2014/2020, di operazioni specifiche nell'ambito dei "Piani Annuali degli Interventi del Sistema Educativo Regionale": tale delega è ristretta sia per l'azione - obbligo d'istruzione - che per le funzioni - la gestione.

Il perfezionamento e l'evoluzione, in termini di crescita del ruolo dell'Ente nel settore della Formazione Professionale, è avvenuto mediante un processo di riallocazione delle competenze alla Città metropolitana di Roma Capitale, il quadro di riferimento attuale è rappresentato dalla Convenzione di attuazione delega per la gestione delle funzioni non fondamentali alla Città metropolitana in materia di formazione professionale e del sistema educativo regionale di istruzione e formazione professionale - deliberazione della Giunta Regionale D.G.R. 979 del 04/11/2022 ed Decreto del Sindaco della CMRC n. 167 dell'11 novembre 2022. La Convenzione ha efficacia per la durata del Piano Operativo Regionale FSE+ 2021-2027 ed è stata sottoscritta a novembre 2022.

La Città metropolitana opera con una delega circoscritta all'ambito della gestione del Piano Annuale della Formazione Professionale della Regione Lazio, in due forme:

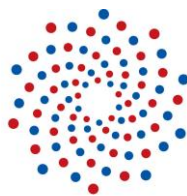
- come Ente attuatore a gestione diretta dei centri di formazione professionale regionali;
- come organismo intermedio nella gestione e monitoraggio degli enti convenzionati con la Regione Lazio per le attività collegate all'obbligo formativo.

Il piano formativo regionale è finalizzato alla realizzazione dei percorsi di istruzione e formazione professionale rivolti a minorenni per l'adempimento dell'obbligo formativo, nonché ad azioni mirate alla realizzazione di piani formativi individualizzati per utenti disabili.

La Convenzione disciplina i rapporti tra la Regione Lazio e la Città metropolitana di Roma Capitale, per l'esercizio delle funzioni amministrative non fondamentali delegate dall'art. 7, commi 5 e 6, della Legge Regionale 31 dicembre 2015 n. 17, in particolare la gestione delle strutture e dei servizi inerenti alla formazione professionale nell'ambito dell'obbligo formativo (sia facenti capo direttamente alle amministrazioni comunali e alla Città metropolitana di Roma Capitale sia enti autorizzati).

Questo comporta per Città metropolitana:

- la gestione finanziaria delle strutture e dei servizi inerenti alla formazione professionale nell'ambito del Piano Annuale degli interventi formativi approvato dalla Regione Lazio;
- la gestione diretta dei Centri Metropolitani di Formazione Professionale (CMFP) accreditati alla funzione per cui sono delegati: C.M.F.P. "Adriatico", C.M.F.P.



CAPITALE LAVORO

“Castelfusano Alberghiero”, C.M.F.P. “Cave”, C.M.F.P. “Civitavecchia”, C.M.F.P. “Marino”, C.M.F.P. “Acilia Industria” (immobile di proprietà della CMRC).

Nell’ambito della delega, l’Ente metropolitano ha messo a centro delle proprie azioni la pianificazione, programmazione e controllo, non più di propria competenza, l’attuazione della formazione professionale a gestione diretta, ampliando l’offerta formativa, cogliendo le diverse opportunità di finanziamento, sperimentando nuove modalità di formazione, stipulando accordi di vario tipo con gli stakeholder del territorio, fino alla costituzione con Roma Capitale del Polo Pubblico della Formazione Professionale.

La Città metropolitana opera con il supporto della società *in house* Capitale Lavoro, per la formazione professionale, prioritariamente nell’ambito dell’obbligo formativo ma anche, a fase alterne, per la formazione degli adulti.

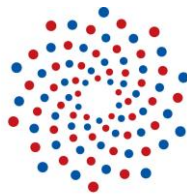
Capitale Lavoro supporta l’Ente nelle attività connesse alla formazione, e in particolare nella selezione e reclutamento dei formatori, ha favorito la connessione tra i diversi enti del territorio fino alla formazione del Polo pubblico. Infatti, già dal 2006 erano stati condivisi con Roma Capitale avviso e applicativi per la selezione dei docenti.

Negli ultimi anni CMRC ha sviluppato nuovi modelli di gestione delle attività didattiche che sta sperimentando presso i propri centri:

- realizza percorsi di formazione professionale in modalità di apprendimento per il triennio di qualifica sin dalla prima fase sperimentale, ed è in questo contesto il principale Ente in ambito regionale;
- stipula accordi diretti con diverse realtà imprenditoriali del territorio, questo è lo strumento che sta permettendo la costruzione di percorsi di formazione mirati alle esigenze del territorio e la sperimentazione di percorsi formativi virati su figure professionali innovative sia dalla fase dell’istruzione che dell’obbligo;
- migliora e riorganizza l’offerta dei centri – mette un’attenzione particolare alla dispersione scolastica ed all’inclusione formativa - Città metropolitana sta costruendo e sperimentando un proprio modello ricorrendo al finanziamento FSE del PA di leFP (gli interventi integrativi) ma cogliendo anche le opportunità offerte dalla presentazione di un proprio progetto di Assistenza Specialistica e di Servizio Civile.

Ora, con la nascita del Polo Pubblico le esperienze, condivise a formare un patrimonio comune, potranno contribuire a migliorare i dati territoriali relativi alla formazione professionale e più in generale del lavoro. Dal DUP di CMRC si rileva che in merito alla dimensione Istruzione e formazione la situazione nell’area metropolitana appare complessivamente migliore di quella nazionale sia per quanto riguarda il livello di istruzione che di formazione. I giovani nella fascia 15-29 anni che non hanno proseguito gli studi e che non lavorano rappresentano nell’area metropolitana romana il 16,3% (incidenza inferiore sia rispetto al dato nazionale 19,0% che a quello regionale 17,0%).

Le persone con almeno un diploma (fascia d’età 25-64) rappresentano nell’area metropolitana il 75,2% (dato maggiore di 19,4 punti rispetto al dato Italia e di 4,3 punti rispetto al livello regionale). I laureati e altri titoli terziari nella fascia 25-39 anni nell’area metropolitana romana



CAPITALE LAVORO

rappresentano il 39,7% (valore superiore a quello nazionale di 11,1 punti percentuali e di 4,1 punti rispetto al regionale).

Gli indicatori del mercato del lavoro nell'area metropolitana romana complessivamente sono migliori nel confronto con Lazio e Italia. Sia per il tasso di occupazione tra i cittadini di età compresa tra i 20 e i 64 anni (68,6%, a fronte del 64,8% a livello nazionale e del 66,5% nel Lazio), sia per la minore incidenza del tasso di inattività 15-74 anni. Il tasso di inattività fa registrare nella Città metropolitana di Roma il 39,7%, -4,3 punti di variazione percentuale nel confronto regionale, -8,1 nel confronto nazionale. Il tasso di inattività giovanile (fascia 15-29) segnala invece un +0,9 punti percentuali nel confronto con il livello regionale e 4,6 con quello nazionale, a riprova di una maggiore criticità che caratterizza la partecipazione al lavoro delle fasce più giovani e su questo aspetto è necessario intervenire.

7.1.3.2 Il ruolo della Società e i temi dello sviluppo

Attualmente Capitale Lavoro svolge la propria attività principalmente in due ambiti:

- supporto ai centri di formazione professionale con la gestione delle commesse relative alla contrattualizzazione dei docenti per i centri di formazione professionale gestiti da CMRC, Roma Capitale, Comune di Fiumicino e per le Scuole di Arte e dei Mestieri di Roma;
- assistenza al Dipartimento VII, Servizio I, nello sviluppo delle attività proprie della formazione professionale ed in particolare in ambito di obbligo formativo oggetto della delega regionale.

Il personale che opera nell'ambito è suddiviso in diverse sedi in base alla attività svolte.

7.1.3.3 Attività di consolidamento e sviluppo

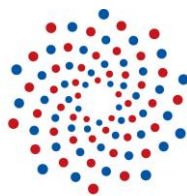
Capitale Lavoro deve continuare ad operare con le strutture della Città metropolitana per dare supporto al sistema economico del territorio, considerato che le imprese manifestano il bisogno di avere personale formato, anche oltre le competenze già acquisite, in questo senso è necessario sviluppare ulteriormente il sistema dei centri di formazione professionale.

Per fare questo è necessario riconquistare ruolo e capacità di progetto dispersa nel tempo. Proprio per avviare questo percorso sarà utile avere il supporto di un Comitato Tecnico dedicato che aiuti la Società *in house* a leggere e interpretare le esigenze formative di cui manifesta il bisogno il sistema delle imprese del territorio e le soluzioni formative, anche innovative, che si possono produrre anche considerando la disponibilità di fondi regionali non utilizzati.

a. Supporto al sistema economico metropolitano

Obiettivo: supportare Città metropolitana nel rapporto con le imprese, gli Istituti tecnici e promuovere nuove progettazioni su fondi disponibili.

Capitale lavoro deve sostenere l'Ente nel favorire il rapporto della formazione professionale con territori e imprese, sia nella capacità di fornire consulenza (ad esempio sull'apprendistato), che di far emergere i fabbisogni e il tessuto produttivo locale. Ad es.: affiancare agli open day, incontri aperti, piccole fiere/show room, in cui le aziende presentano le loro innovazioni,



CAPITALE LAVORO

creando così un'occasione per conoscere nuove aziende, stringere rapporti di collaborazione, mettere in evidenza i legami costruiti con il territorio.

Punto di partenza potrebbe essere lo sviluppo del modello di apprendimento Duale già sperimentato presso i centri, che mette in rilievo la centralità del rapporto con le imprese (sia quelle piccole che quelle di medie e grandi dimensioni).

Azioni:

- Ampliare il rapporto con le imprese
- Entrare in rapporto con gli ITS
- Esplorare la possibilità di lavorare con le scuole tematiche
- individuare nuove sedi (scuola del cinema e edificio a Tor Bella Monica)
- sviluppare corsi di Duale per adulti (NEET)
- possibilità di presentare alla regione un progetto di formazione professionale per qualificare beneficiari appartenenti a fasce svantaggiate e NEET in quanto sono disponibili fondi regionali per l'inclusione e fondi ministeriali per i NEET (oltre ai fondi per apprendistato adulti)
- esplorare la possibilità di sviluppare un nuovo progetto a gestione diretta di CMRC, con il supporto specialistico di Capitale Lavoro, come il proseguo della Scuola delle Energie, in collaborazione con ITS e Università, ENEA.

b. Supporto allo sviluppo dei centri di formazione professionale

Obiettivo: migliorare la selezione del personale docente (banca DATI Formazione), fare formazione formatori per migliorare la qualità e mettere a sistema alcune figure chiave

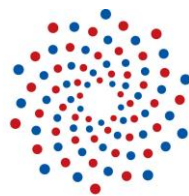
La gestione delle attività di selezione e contrattualizzazione dei formatori per i CFP dei diversi Enti ha comportato lo sviluppo di un lavoro di rete, in primo luogo, con CMRC e a seguire con Roma capitale e il Comune di Fiumicino. Questa rete ha acquisito forza e valore.

Ora si deve compiere un salto qualitativo per migliorare il sistema di reclutamento del personale docente, sia in termini di selezione che di fidelizzazione, e ampliare il bacino di riferimento dei potenziali candidati, grazie alla scelta di nuovi canali di promozione dei bandi e svolte azioni preliminari di formazione rivolte a coloro che intendono candidarsi ai vari albi per comunicare i modelli didattici dei centri.

Azioni:

- Offrire possibilità di formazione anche per chi è chiamato a svolgere il compito di formatore;
- Specificare meglio e arricchire il ruolo dei referenti, fornendo anche a loro una formazione dedicata;
- Organizzare e formare le figure di supporto (es. inclusione e tutor).

Questo presuppone una diversa organizzazione dei centri di formazione, le *figure chiave* che possono supportare efficacemente il nuovo modello d'intervento prefigurato, possono essere individuate e declinate:



CAPITALE LAVORO

Figure di sistema con funzioni di coordinamento:

- Area Programmazione didattica
 - *Coordinatore didattico*, a supporto del responsabile del CMFP e dell'implementazione e dello sviluppo, a livello locale, delle attività di formazione e di sostegno didattico.
- Area Gestione amministrativa e Risorse Umane
 - *Referente personale docente*, a supporto delle attività di gestione del personale docente, del monitoraggio e della rendicontazione delle attività didattiche realizzate presso i CMFP

Figure di sistema con *expertise* specialistici:

- Area inclusione e sostegno allo studio.
 - Referente inclusione
 - Facilitatore della gestione integrata del gruppo classe
- Area accoglienza, orientamento e supporto all'*empowerment*
 - Consulente per l'orientamento, in grado di svolgere attività di accoglienza, informazione, *counseling* individuale e di gruppo, interventi di bilancio di competenze e supporto all'*empowerment*, sia all'esterno che all'interno del percorso didattico.
- Area accompagnamento e promozione del sistema duale
 - Tutor formativo, esperto nel sistema di formazione in apprendistato e con modalità di apprendimento duale.

c. Supporto alle azioni di sistema

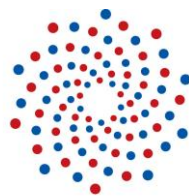
Obiettivo: Sostenere l'Ente nello sviluppo del Polo pubblico della formazione professionale in modo che riesca ad implementare le proprie attività ed a condividere il modello di formazione professionale, introdotto presso i centri.

Supportare la manutenzione evolutiva del sistema metropolitano della formazione nelle attività ricorrenti e di sviluppo dal servizio per il riconoscimento dei crediti formativi e la certificazione delle competenze al riconoscimento di nuovi profili, al processo di accreditamento delle sedi formative (sia per i percorsi in obbligo formativo, sia per i corsi adulti).

Sostenere l'ipotesi di sviluppo del ruolo di Città metropolitana in qualità di organismo intermedio, nei confronti della Regione Lazio; ampliando la sua funzione di programmazione, gestione e controllo e costruendo una partnership, finalizzata a supportare la Regione nel suo ruolo di programmazione e indirizzo.

Questo ruolo prevede lo sviluppo di diverse nuove attività in quanto oggi la funzione di organismo intermedio prevede soltanto la gestione finanziaria dei fondi erogati dalla Regione agli Enti, mentre dovrebbe essere anche una guida per gli enti (ad esempio nella promozione del sistema duale presso gli altri enti, nella messa appunto del sistema 4+2 delle filiere tecnologico-professionali) per programmare e monitorare le attività.

Capitale lavoro, in tale contesto, potrebbe incrementare le attività e, quindi, il personale tecnico formato che lavora a supporto delle attività di programmazione, monitoraggio e controllo.



CAPITALE LAVORO

7.1.4 Servizi Tecnici

7.1.4.1 Quadro di riferimento

Il Codice degli Appalti Dlgs n. 36/2023 definisce procedure, fasi e figure tecniche che partecipano al processo di ideazione, programmazione, progettazione, realizzazione e collaudo di un'opera pubblica. Con la graduale introduzione dell'obbligo di progettazione, per la PA, in BIM o più correttamente di utilizzo di "metodi e strumenti elettronici specifici di modellazione per l'edilizia e le infrastrutture" (art. 23 Dlgs n. 50/2016 e DM n. 560/2017), oltre a facilitare la collaborazione tra i diversi attori coinvolti nel progetto, riducendo errori e costi, le strutture pubbliche possono disporre di strumenti adeguati per passare alla manutenzione programmata di infrastrutture ed edifici pubblici.

Gli Enti locali, inoltre, sono sempre più spesso chiamati a realizzare programmi e progetti, finanziati con fondi europei o nazionali, orientati alla performance, in cui si prevede un sistema di controllo semplificato, comunque teso a garantire che l'utilizzo dei fondi sia conforme al diritto europeo e al diritto nazionale applicabile.

Gli Enti, quindi, pur continuando ad accedere al mercato dei servizi professionali di ingegneria per progettazione o direzione dei lavori, hanno la necessità di dotarsi di competenze tecniche che sappiano predisporre, nelle fasi propedeutiche, gli atti tecnici ed amministrativi per accedere ai finanziamenti, gestire i programmi nella fase di attuazione degli stessi (RUP e assistenza al RUP), assolvere alla funzione di Coordinatore della sicurezza in fase di esecuzione, Direttore operativo a supporto della Direzione dei lavori, Collaudatore. Sono ruoli e figure che di norma sono collocate nelle strutture della PA e della Città metropolitana, ma che possono essere organizzate anche nella *in house*, chiamata a prestare azioni di supporto e che, inoltre, rappresenta un contesto adeguato a formare quadri tecnici per la pubblica amministrazione.

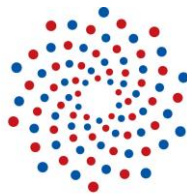
7.1.4.2 Le attività di Capitale Lavoro

Capitale Lavoro, con competenze multidisciplinari e adeguato *know-how* può fornire servizi tecnici ad elevato valore aggiunto, che supportino l'Ente per il raggiungimento degli obiettivi fissati nei documenti di programmazione.

Le linee di attività sono state sviluppate in questi anni in modo poco organizzato nel supporto tecnico ai dipartimenti che si occupano di viabilità, edilizia scolastica, opere idrauliche, dell'attuazione del PNRR, oltre che di pianificazione strategica e territoriale.

Si tratta ora di intervenire comprendendo nello Statuto della Società la possibilità di eseguire servizi tecnici e investire in capacità di progetto almeno su tre linee:

- a. attività propedeutiche alla progettazione e alla realizzazione delle opere e a norma dell'art. 37 del Codice degli Appalti pubblici, di supporto al RUP ai fini della redazione del documento di fattibilità delle alternative progettuali o il documento di indirizzo della progettazione. Il personale tecnico formato per ricoprire i ruoli di RUP supporto al RUP, direttore dei Lavori, direttore operativo, o anche di controllo della sicurezza (Coordinatore della Sicurezza in fase di Progettazione o in fase di esecuzione) in modo da contribuire con maggiore efficacia alla attuazione degli interventi programmati dall'Ente;



CAPITALE LAVORO

- b. gestione delle banche dati come catasto strade, mediante strumenti user friendly, che permettono al personale addetto di effettuare operazioni di base e operazioni di integrazione con altre fonti di dati, oltre che attivare progetti specifici (gestione passi carrabili, gestione dell'infrastruttura stradale, cartellonistica pubblicitaria);
- c. gestione e pianificazione degli interventi di manutenzione programmata sul patrimonio dell'Ente, con l'utilizzo di software specialistici, che consentano di impostare tempi e scadenze degli interventi, materiali necessari, documenti e liste di controllo e assegnando compiti al personale dedicato, oltre che gestire la fase di consuntivazione e validazione dei servizi effettuati e la programmazione annuale dei costi manutentivi con la previsione delle somme necessarie nel Bilancio dell'Ente.

7.1.5 Fondi Europei, Crowdfunding e Risorse esterne

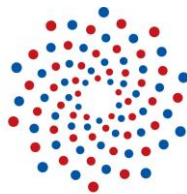
7.1.5.1 Fondi europei

Per questo ambito di attività è necessario chiarire il modello che l'Ente intende seguire per dare impulso ad una linea che per risultare efficace richiede, integrazione con Roma Capitale, investimento in figure professionali con elevata specializzazione, un forte impegno nel dare continuità di azione. In relazione alle azioni sono da considerare:

- Monitoraggio delle opportunità di finanziamento dell'Unione Europea e loro diffusione all'interno della struttura metropolitana;
- Attivazione, attraverso specifica candidatura, e gestione del Centro "Europe Direct", centro ufficiale di informazione dell'UE, membro della rete Europe Direct in Italia;
- Realizzazione di giornate informative locali e altre attività di informazione sulle opportunità di finanziamento europeo per il territorio metropolitano, comunicazione sulle attività e i progetti europei dell'Ente;
- Supporto ai settori metropolitani e ai Comuni metropolitani nell'identificazione ed elaborazione delle candidature a finanziamenti europei, dalla formazione dei partenariati alla presentazione delle proposte;
- Supporto ai servizi e dipartimenti metropolitani nelle attività di gestione, monitoraggio, implementazione e rendicontazione dei progetti europei;
- Assistenza tecnica interna per la progettazione e l'implementazione dei progetti finanziati dal Fondo Sociale Europeo e nelle relazioni con l'autorità di gestione regionale;
- Consulenza agli enti locali in materia di attivazione e organizzazione di Uffici Europa, accesso, uso e gestione dei fondi europei;

Programmazione e coordinamento progetti finanziati con risorse esterne e cooperazione internazionale:

- Programmazione, promozione e coordinamento di attività di finanziamento con risorse esterne e collaborazioni strategiche:



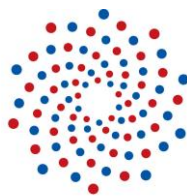
CAPITALE LAVORO

- Pianificazione e gestione di iniziative di fundraising, crowdfunding (incluso il crowdfunding civico), sponsorizzazioni e accordi di collaborazione, per sostenere le progettualità della Città metropolitana.
- Sviluppo e gestione di progetti finanziati con risorse esterne:
 - Elaborazione, coordinamento e monitoraggio di progetti metropolitani, nazionali e internazionali finanziati con risorse esterne, allineati alle priorità dell'ente.
- Cooperazione internazionale e partenariati:
 - Partecipazione dell'Ente a misure di cooperazione internazionale;
 - Sviluppo di collaborazioni e convenzioni con l'Agenzia Italiana per la Cooperazione allo Sviluppo (AICS);
 - Promozione e consolidamento di relazioni bilaterali e iniziative congiunte con altre città metropolitane per favorire lo scambio di conoscenze, l'apprendimento reciproco e la definizione di politiche condivise.
- Adesione e rappresentanza in reti e organismi di rappresentanza internazionali:
 - Promozione della partecipazione dell'Ente a reti internazionali, per creare partenariati, scambiare buone pratiche, e sviluppare sinergie su temi di interesse comune con altre città metropolitane;
 - Rappresentanza della Città metropolitana di Roma Capitale presso reti e organismi internazionali che coinvolgono le città metropolitane.
- Promozione dell'interazione globale della Città metropolitana:
 - Rafforzare il ruolo e l'impatto della Città metropolitana di Roma Capitale nelle sfere internazionali attraverso un'azione coordinata che supporti e dia coerenza alle attività internazionali dell'Ente, aggiungendo valore alle priorità operative del governo metropolitano.

7.1.5.2 Crowdfunding

Con riferimento al "crowdfunding" l'ultimo tassello di un percorso decennale di riforme in Italia è la nuova disciplina introdotta con il decreto legislativo n. 30 del 10/03/2023 ed entrata in vigore l'08/04/2023, che attua il Regolamento (UE) 2020/1503 relativo ai fornitori di servizi di crowdfunding per le imprese (sono escluse le piattaforme specializzate nel finanziamento di individui e nel donation/reward crowdfunding).

- Il regolamento prevede una disciplina comune per tutti i gestori delle piattaforme sia di lending-based che di investment-based crowdfunding e stabilisce requisiti uniformi per la prestazione dei servizi, l'organizzazione, l'autorizzazione e la vigilanza dei fornitori, il funzionamento delle piattaforme, la trasparenza e le comunicazioni di marketing. Sulla base delle nuove norme tutti i gestori delle piattaforme rientranti nel perimetro del regolamento saranno autorizzati e vigilati da autorità nazionali competenti e i livelli di tutela saranno innalzati soprattutto a favore degli investitori "non sofisticati".



CAPITALE LAVORO

- In particolare, la nuova normativa europea individua la Consob e la Banca d'Italia come Autorità nazionali competenti: la prima con competenze in materia di trasparenza e correttezza dei comportamenti; la seconda per il contenimento del rischio, la stabilità patrimoniale e la sana e prudente gestione degli intermediari.
- Per gli investitori una importante novità riguarda il KIIS: Key Investment Information Sheet. Si tratta di una informativa redatta dall'emittente per ciascuna campagna di raccolta o dalla piattaforma, sui rischi finanziari, i costi e i criteri di selezione dei progetti.

Lo strumento innovativo, da utilizzare con estrema prudenza, potrebbe trovare una base di sperimentazione per alcuni progetti specifici ben definiti nel perimetro e con importi contenuti.

7.1.5.2 Risorse esterne

Per le Società in house, l'articolo 16 del TU 175/16, in accordo con la disciplina europea, richiede che:

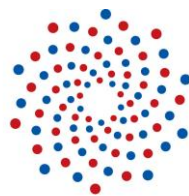
- per ricevere affidamenti diretti di contratti pubblici dalle amministrazioni che esercitano su di esse il controllo analogo a quello esercitato sui propri servizi non deve esservi partecipazione di capitali privati, (...);
- gli statuti devono prevedere che oltre l'ottanta per cento del fatturato della *in house* sia effettuato nello svolgimento dei compiti a esse affidati dall'ente proprietario e che la produzione ulteriore rispetto al suddetto limite di fatturato sia consentita solo a condizione che la stessa permetta di conseguire economie di scala o altri recuperi di efficienza sul complesso dell'attività principale della società.

Quindi il legislatore consegna la possibilità per le *in house* di operare al di fuori del perimetro delle attività affidate dall'Ente proprietario, ma lo limita nella quantità (fino al 20% del volume della produzione per ciascun esercizio) e lo assoggetta a precise regole oltre che all'approvazione dello stesso Ente proprietario.

Nel contesto metropolitano, diverse possono essere le possibilità di sperimentazione di questa specifica opportunità prospettata dal legislatore, sia nel rapporto con altri soggetti in house o agenzie, attori dello sviluppo economico del territorio, sia di interventi a sostegno della operatività di Enti locali.

Infatti, molti Comuni hanno difficoltà significative nel realizzare i servizi necessari a dare risposta ai diritti fondamentali dei cittadini, ciò a causa dei tagli alla finanza locale o per mancanza di adeguate competenze nelle strutture operative. In questi casi, anche in applicazione del principio di sussidiarietà, si potrebbero attivare progetti dedicati che consentirebbero altresì di razionalizzare, al meglio, l'impiego delle competenze della Società.

Per i progetti attualmente in corso con i dipartimenti della Città metropolitana sono state predisposte apposite Schede Commesse riportate nel paragrafo 11 del presente documento.



CAPITALE LAVORO

7.1.6 Gli Uffici di staff e le funzioni di controllo

7.1.6.1 Affari generali, Trasparenza, Anticorruzione e Privacy

L'Ufficio Affari Generali si occupa della definizione e aggiornamento dei documenti societari (statuto, MOG, regolamenti). Si occupa del miglioramento delle procedure aziendali e dei processi organizzativi. Ha la responsabilità della gestione del di protocollo informatico, provvedendo all'assegnazione alle unità operative, coordina la gestione documentale.

L'Ufficio svolge attività di osservatorio normativo in materia di anticorruzione e trasparenza, si occupa del presidio delle attività di prevenzione della corruzione, in applicazione della normativa vigente e delle direttive dell'Autorità Nazionale Anticorruzione (ANAC), supporta il Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (RPCT).

L'Ufficio si occupa degli adempimenti amministrativi previsti dalla normativa vigente con riferimento agli aspetti relativi alla tutela del trattamento dati e privacy.

7.1.1.2 Amministrazione, controllo di gestione e acquisti

L'Ufficio Amministrazione e controllo di gestione, dispone dei dati contabili e finanziari della Società, si occupa del coordinamento e della gestione dell'attività amministrativa, contabile e finanziaria della Società coerentemente con gli obiettivi definiti nel POA. Supporta la Direzione Generale nelle attività di pianificazione e programmazione delle risorse economico-finanziarie, cura la redazione dei Bilanci di Previsione e dei Bilanci di Esercizio, provvede alla tenuta della contabilità, agli adempimenti fiscali e agli obblighi amministrativi nei confronti dell'Ente. Si occupa del controllo di gestione riguardo alle commesse affidate dall'Ente, verificando la corretta allocazione delle risorse rispetto ai ricavi di ciascuna.

Gestisce i rapporti e le operazioni con gli Istituti di Credito e presta supporto al Collegio Sindacale.

L'Ufficio si occupa dell'acquisizione dei beni e dei servizi necessari all'attività di produzione dei servizi.

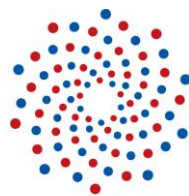
7.1.6.3 Gestione risorse umane e Formazione del personale

L'ufficio ha la responsabilità di occuparsi della gestione delle risorse umane in tutti gli aspetti connessi alle attività e alle caratteristiche dei lavoratori, fungendo da tramite e raccordo con la governance della Società.

L'Ufficio provvede alla gestione delle procedure di selezione dei profili necessari all'azienda, e alle modalità di contrattualizzazione. L'Ufficio si occupa della gestione delle presenze, dei piani ferie, della banca ore e supporta l'elaborazione delle buste paga dei dipendenti.

L'Ufficio gestisce i temi connessi alla sicurezza sul lavoro e la somministrazione di una continua, completa e corretta formazione sull'argomento.

L'Ufficio si occupa della formazione e l'aggiornamento del personale con l'obiettivo di valorizzare, adeguare e qualificare le competenze secondo quanto stabilito con il Piano di Formazione aziendale e in stretta relazione con le indicazioni del PIAO della Città metropolitana.



CAPITALE LAVORO

8. VERSO UNA ORGANIZZAZIONE CIRCOLARE

8.1 Considerazione preliminare

Il cambiamento continuo dell'organizzazione aziendale costituisce uno degli strumenti per consentire alle aziende di mantenere elevata la qualità del confronto fra le diverse strutture e, quindi, provocare dibattito, con il contesto esterno, come all'interno delle strutture aziendali, affinché le stesse possano restare competitive.

Il cambiamento può avvenire in un'organizzazione, per mutamenti di: strategia aziendale, dettata dai soci con il proprio indirizzo, leadership nella governance aziendale o transizione tecnologica.

Il cambiamento nell'azienda, change management, muove intorno ad un insieme di attività (da pianificare) volte a gestire i processi di innovazione. Il percorso, in genere, ha un forte impatto sulle abitudini delle persone che spesso mostrano una iniziale resistenza al cambiamento; quindi, bisogna lavorare per acquisirne il consenso sul terreno della innovazione.

8.2 L'organizzazione delle aziende dopo la pandemia

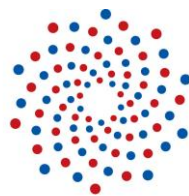
Le imprese, dopo la pandemia, avvertono la necessità di cambiare il proprio modello organizzativo, con l'obiettivo di incrementare la propensione all'autonomia e alla responsabilizzazione dei dipendenti, in particolare dei quadri e degli impiegati direttivi. Sono diverse le aziende che si stanno muovendo in questa direzione, inoltre l'introduzione dello smart working, non più e non solo, per le necessità dettate dalla pandemia, ma come scelta consapevole e matura delle aziende richiede l'adozione di nuovi modelli organizzativi, come appunto quello denominato circolare. Le aziende pronte ad adottare un modello circolare e partecipato, che prevede meno gerarchie rigide e differenze di ruolo, sono ancora poche, ma è necessario sperimentare perché si deve cambiare, per migliorare la condizione di chi lavora, consentire alle aziende di riorganizzare le attività, in un contesto operativo che si è modificato.

In tale contesto, dove peraltro la tecnologia fa ormai parte del quotidiano e le persone sono più pronte ad accettarla rispetto a qualche anno fa, non dobbiamo più sentirci parte di una catena lineare, ma di un intreccio di connessioni, in cui il ruolo di tutti – management incluso – cambia: non più elaboratori di informazioni, ma orchestratori. È questo il momento di insistere sul concetto che essere in grado di interpretare la complessità del contesto che ci circonda, attraverso il nuovo modello organizzativo circolare, è un valore.

Le imprese spesso si trovano a fare i conti con la carenza di competenze al proprio interno e a questo problema sono legate le principali sfide che puntano a far crescere le performance e la produttività, trattenere i dipendenti più qualificati, attirare i talenti presenti sul mercato per rafforzarsi per affrontare le fasi di sviluppo.

In diverse aziende sono nati processi partecipativi circolari spontanei e strutturati, in alcune sono stati resi disponibili spazi fisici e ore dedicate a queste iniziative. Un approccio, quindi, che promuove una responsabilità diffusa. La responsabilità diffusa necessita, poi, di un management in grado di ispirare fiducia e motivare i dipendenti, e infatti la competenza motivazionale è quella più richiesta ai leader.

È importante fornire il senso e la direzione a chi deve svolgere un'attività e questo è un compito proprio delle figure che devono esprimere la *leadership* della Società: l'idea è che il modello circolare proposto da una parte faciliterà la responsabilità diffusa, dall'altro consentirà al management di essere sempre



CAPITALE LAVORO

più in grado di rimanere in contatto costante con le persone, sia che lavorino in presenza, sia che lavorino da remoto, e stimolarle all'autoregolamentazione, alla diffusione e compartecipazione della cultura aziendale, a lavorare in maniera efficace sentendosi coinvolti verso obiettivi comuni al servizio dei nostri interlocutori, il Socio unico o – indirettamente – le comunità metropolitane.

8.3 Il cambiamento per Capitale Lavoro

Nel caso di Capitale Lavoro il cambiamento oltre ad amalgamare culture aziendali diverse, deve consentire di ricercare e sperimentare forme di organizzazione utili alla Società ed alla PA. Il cambiamento deve contribuire al riposizionamento della Società per (ri)orientare la produzione dei servizi, rendendola maggiormente aderente agli obiettivi dell'azionista e mantenere saldi i principi di contenimento dei costi generali, competitività dei costi dei servizi rispetto a quelli del mercato. In sintesi, deve essere costante la ricerca dell'equilibrio del conto economico aziendale.

8.4 Le motivazioni di una scelta

Per Capitale Lavoro passare da un modello gerarchico a una struttura circolare è una transizione necessaria per guardare in avanti, all'azienda del futuro, con positività, perché collaboratori deresponsabilizzati, privi di autonomia, che eseguono direttive calate dall'alto e non condivise, subiscono un impatto fortemente negativo rispetto alle performance e alla capacità di fare innovazione nell'azienda.

In Capitale Lavoro necessitano tempi e luoghi in cui far circolare informazioni, idee o ipotesi progettuali, ma soprattutto in cui condividere il senso (la direzione di marcia indicata) dei progetti o dei servizi prodotti nel quotidiano.

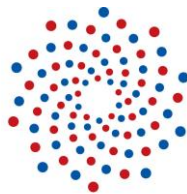
Allo stesso tempo è evidente che Capitale Lavoro deve dotarsi di un'organizzazione che a tendere possa diventare circolare, in cui i manager non abbiano paura dei processi partecipativi e del conflitto (questo aiuta a stimolare la ricerca di soluzioni più avanzate) e, anzi, nel confronto critico si fidino delle idee dei collaboratori, almeno di quelli impegnati a portare contributi conoscitivi per lo sviluppo delle attività, anche per ottenere maggiore fluidità e armonia nell'azienda, senza diminuire in autorevolezza, che è concetto ben diverso da autorità.

Vale a dire che, fermo restando lo scopo della struttura come perno centrale dell'organizzazione aziendale, intorno al nucleo centrale, (governance, responsabile operativo e responsabili di ambiti di attività) ogni funzione è disposta sul perimetro circolare e partecipa, contribuendo per la sua parte allo scopo, senza essere più o meno importante delle altre.

Vale la pena sottolineare quanto l'articolazione delle attività della Società in cinque ambiti di attività risponda più ad una logica organizzativa che funzionale. Infatti, ambiti e progetti a questi attribuiti utilizzano le competenze in modo trasversale, anzi, più ambiti compartecipano alla riuscita di uno stesso progetto, perché serve operare con la massima orizzontalità, poca gerarchia e forte relazione tra le competenze.

8.5 L'organizzazione circolare di Capitale Lavoro S.p.A.

L'organizzazione circolare di Capitale Lavoro elimina ogni enfasi ai rapporti di autorità ponendo Consiglio di amministrazione, Direzione Generale e Responsabile operativo, al centro dei livelli organizzativi, la

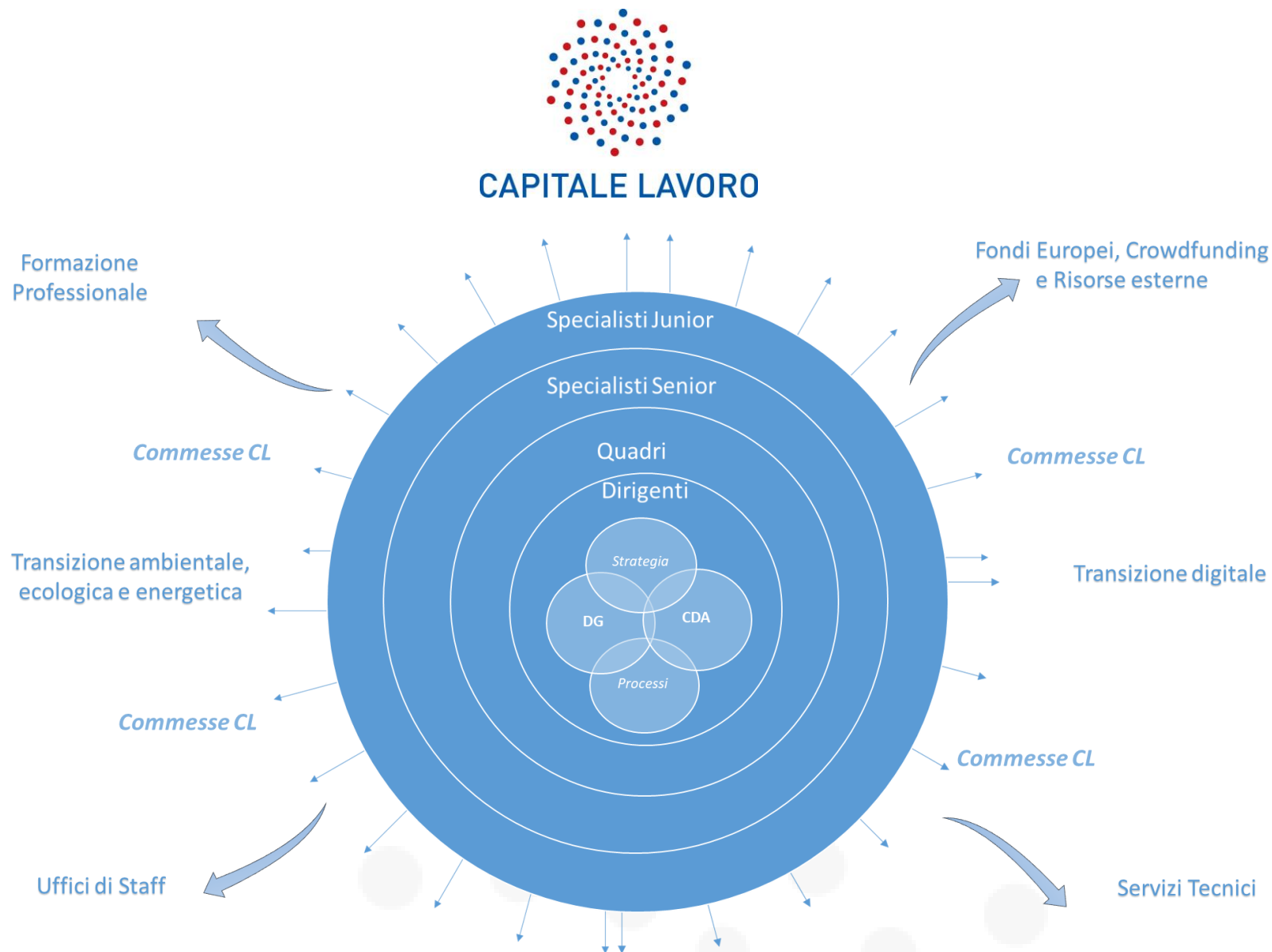


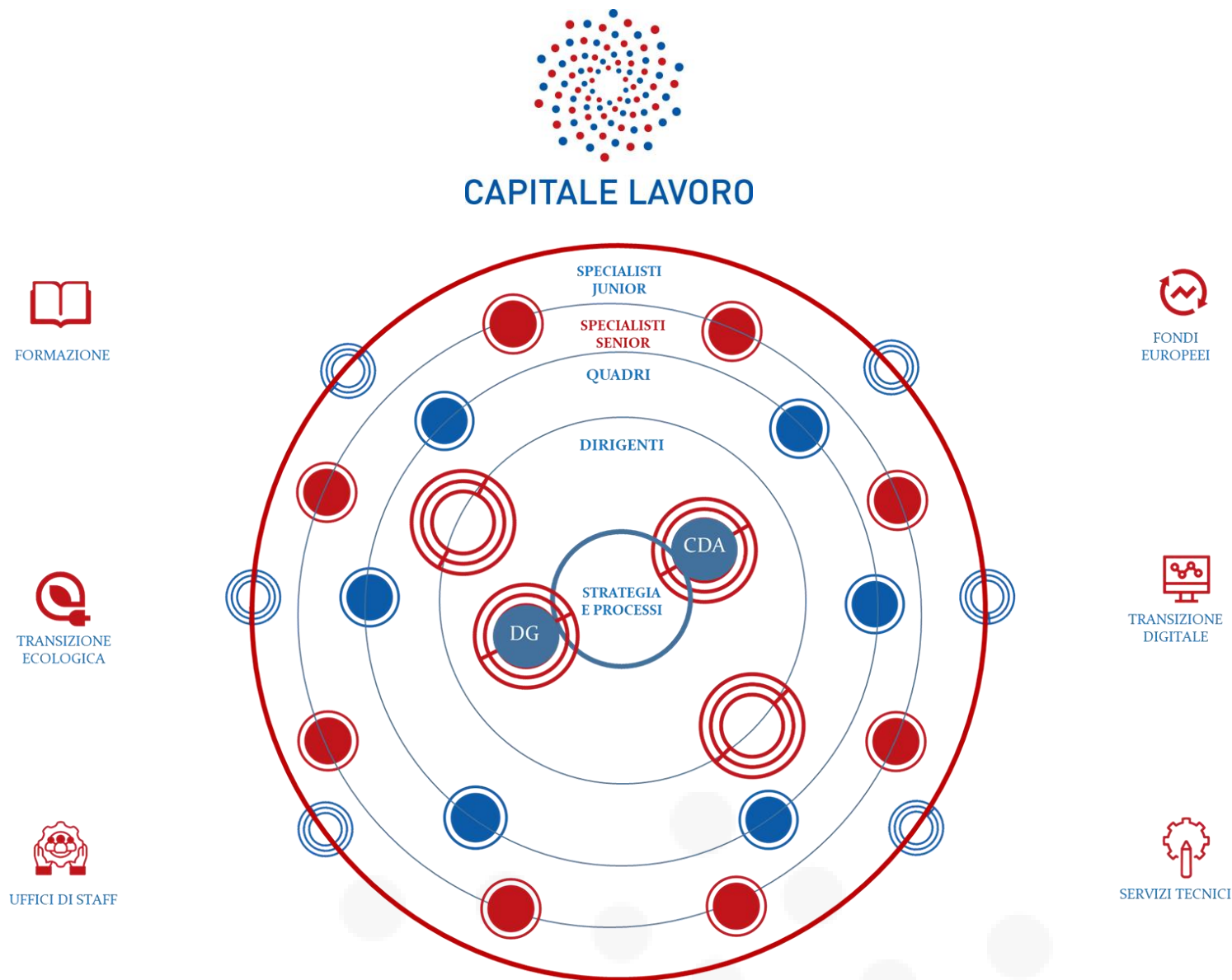
CAPITALE LAVORO

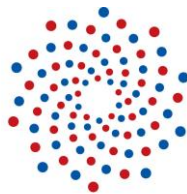
gerarchia perde di rilevanza come catena di comando e assume importanza come luogo di competenze e informazioni.

Il modello contiene un centro, dove si colloca il Consiglio di Amministrazione, che definisce la strategia aziendale, sulla base degli indirizzi dell'azionista, e la Direzione Generale, che, con il supporto del Responsabile operativo, assume le responsabilità gestionali, intorno sono definite e collocate le figure necessarie alla gestione dell'azienda che assumono la responsabilità degli ambiti di attività o dei progetti/commesse (quadri o anche primi livelli) e intorno ad essi le competenze che sostengono le attività operative (specialisti senior e junior). Lo sviluppo delle attività punta sull'integrazione delle competenze che sono disponibili in più ambiti di attività (integrazione, complementarità) per uno sforzo comune che mira al risultato.

Questo tipo di organizzazione non rappresenta posizioni lavorative, ma progetti/commesse, che sviluppano attività a supporto dei servizi erogati dall'Ente.







CAPITALE LAVORO

Ogni dipendente è inserito nella struttura aziendale attraverso percorsi che lo includono in uno o più progetti, all'interno di un Ambito di attività (Es: Digitalizzazione, Servizi tecnici ...) e direttamente all'interno dello spazio che include la figura professionale.

Ora, più che mai, nell'era post pandemia, della digitalizzazione e dei progetti, grandi o piccoli, ai quali siamo chiamati a rispondere, per continuare a essere funzionali e solidi dobbiamo essere veloci, dinamici e flessibili. Per esserlo è determinante potenziare in azienda un modello organizzativo dove dipendenti e collaboratori, attraverso un coinvolgimento responsabile, siano portati a contribuire con competenze, idee e soluzioni finalizzate alla sostenibilità dell'azienda. Oggi le persone sono in azienda per fare ma anche e soprattutto per pensare a soluzioni in tempo reale per rispondere alle richieste che arrivano dall'Ente e dalle istituzioni.

Come segnalato, gli strumenti tecnologici che abbiamo tutti sperimentato dalla pandemia del 2020 in poi, oggi agevolano questi processi partecipativi e coinvolgenti: gli strumenti di collaborazione hanno raggiunto capacità impensabili fino a qualche anno fa, dove – ad esempio – per revisionare un documento sarebbe stato necessario uno scambio di numerose e-mail. Oggi, invece, grazie al cloud è possibile lavorare insieme e collaborare al raggiungimento di un obiettivo. Ecco che allora, in questo contesto, consentire alle persone di lavorare nel migliore dei modi possibili, dare loro la possibilità di esprimere le proprie capacità in un ambiente organizzativo diverso, fanno parte dell'implementazione di una strategia che si traduce in un vantaggio competitivo multiforme, che consente alla Società di focalizzarsi su innovazione e crescita, creando valore per il Socio e la comunità.

“Passare da un modello gerarchico a una struttura circolare è una transizione obbligata per le aziende che vogliono prosperare, perché una forza lavoro deresponsabilizzata, priva di autonomia, che esegue direttive calate dall'alto e non condivise ha un impatto fortemente negativo sulle performance e sulla capacità di innovare delle imprese”, commenta Marco Ceresa, AD di Randstad Italia.

Si può aggiungere, se Capitale Lavoro deve essere uno strumento a disposizione dell'Amministrazione per rispondere alla sfida del PNRR, della realizzazione dei servizi di livello metropolitano, parte significativa delle competenze aziendali, (quadri e impiegati di primo e secondo livello), deve essere coinvolta nei progetti, motivando, superando rigidità inutili ed anacronistiche. Dobbiamo imparare dall'entropia immessa nelle organizzazioni della PA dal PNRR, e una volta che questo sarà terminato si dovrà trovare una ricomposizione (stabilità del sistema) nelle attività ordinarie.



9. LE PERSONE DELLA SOCIETÀ

9.1 Le persone che operano in Capitale Lavoro

In Capitale Lavoro attualmente operano 164 persone, 97 donne e 67 uomini (più una persona in distacco da LazioCrea, per la durata di un anno fino al 31 gennaio 2026). Le persone con contratto a tempo indeterminato (TI) sono 141 (3 di essi sono in aspettativa), mentre 23 hanno un contratto a tempo determinato (TD).

DATA	TI	TD
Gennaio 2025	141	23

Dei 164, i Dirigenti sono 2 (incluso il Direttore generale), i Quadri sono 13, mentre gli altri 149: 38 sono al 1° livello, 93 al 2° livello e 18 al 3° livello:

DATA	DIRIGENTE	QUADRO	1 LIVELLO	2 LIVELLO	3 LIVELLO	TOT
Gennaio 2025	2	13	38	93	18	164

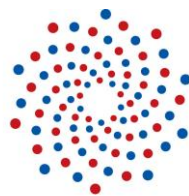
Dei 23 dipendenti a Tempo determinato, 15 sono inquadrati al 2° livello mentre 8 sono inquadrati al 3° livello.

Come già detto, inoltre, la Città metropolitana opera con il supporto della Società *in house* Capitale Lavoro, in materia di formazione professionale, prioritariamente nell'ambito dell'obbligo formativo ma anche per la formazione degli adulti.

Capitale Lavoro garantisce quindi il supporto ai centri di formazione professionale con la gestione delle commesse relative alla contrattualizzazione dei docenti per i centri di formazione professionale gestiti da CMRC, Roma Capitale, Comune di Fiumicino e per le Scuole di Arte e dei Mestieri di Roma.

Per tale attività, Capitale Lavoro ha attualmente contrattualizzato 274 formatori, secondo l'articolazione che segue. Per le diverse tipologie di rapporto di lavoro sopra riportate, si indica anche la media della durata contrattuale (espressa in mesi):

Formatori CCNL Formazione Professionale	formatori	durata media (mese)
Tempo Determinato	120	8,4
Liberi professionisti	100	8,24
Prestazioni occasionali	9	1
Collaboratori	45	8,53
Totale	274	



CAPITALE LAVORO

L'età media dei lavoratori continua ad essere elevata 48,7 anni (49,4 per le donne e 47,7 per gli uomini). La formazione del personale restituisce un quadro significativo 115 laureati cui si aggiungono due con dottorato, 45 sono i diplomati e solo due hanno una licenza di scuola secondaria.

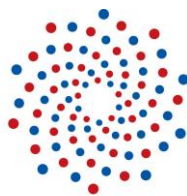
TITOLI DI STUDIO		
Scuola secondaria di 1° grado	2	1%
Diploma di istruzione liceale	13	8%
Diploma di istruzione tecnica	24	15%
Diploma di istruzione professionale	2	1%
Alta formazione post diploma	6	4%
Laurea Triennale	18	11%
Laurea Magistrale	89	54%
Master II Livello	8	5%
Dottorato di ricerca	2	1%
Totale	164	100%

Con riferimento alle Lauree (triennali e magistrali), il panorama è piuttosto ampio. Per sintetizzare, in ambito economico e marketing si registrano 16 lauree, 10 sono invece quelle in materie architettoniche; se ne contano 16 negli ambiti collegati alle scienze naturali e del territorio (ad esempio, geologia, biologia, chimica, lauree ambientali, ecc ...); 24 sono i laureati in scienze politiche e materie giuridiche; 13 sono i laureati in materie ingegneristiche; 12 quelli in materie linguistiche e in lettere; con riferimento alle scienze sociali, psicologie e legate alla formazione/educazione si contano 13 laureati; sono invece 3 i laureati in materie legate alle scienze dell'informazione e della comunicazione.

Anche le tipologie di master di II livello sono di diversa natura (Psicologia, Business Administration, Scienze della formazione, Ingegneria per l'Ambiente e il Territorio, Marketing e comunicazione di impresa, Economia delle Imprese Cooperative, Diritto Amministrativo e Scienze dell'Amministrazione, Diritto e tecnica degli appalti pubblici), così come i dottorati di ricerca (Scienza Politica e scienza dell'Amministrazione, Scienze storiche e società-culture-religioni).

Considerate le diverse provenienze, anche le politiche del personale sono state oggetto di interventi diversi, infatti, il personale della Società, che ha visto processi di trasformazione e acquisizione di personale di Società aventi natura diversa tra loro, porta con sé una diversa tipologia di retribuzione o, comunque, di composizione della stessa. Infatti, se per il personale di Provinciattiva i superminimi ad personam sono assorbibili, per ASP Colline romane è più diffusa la presenza di superminimi ad personam (prevalentemente non assorbibili), per il personale di Capitale Lavoro c'è una maggiore presenza di indennità di funzione legate alla mansione svolta e di superminimi assorbibili con gli aumenti contrattuali.

Un intervento di riordino è certamente necessario e per questa ragione si sta procedendo alla mappatura organizzativa del personale quale importante processo di analisi dell'azienda, di rilevazione delle competenze e dei flussi lavorativi, finalizzato alla ridefinizione e all'armonizzazione delle procedure aziendali nell'ambito del riassetto organizzativo di Capitale Lavoro, utile anche per organizzare in modo sistemico le competenze



CAPITALE LAVORO

di ciascuno legate alla formazione di base, quelle maturate nel corso delle attività professionali, i percorsi e gli sviluppi professionali futuri.

9.2 Il Contenzioso da risolvere

La Società ha accumulato nel tempo un contenzioso, giudiziale e stragiudiziale, in questo caso l'impegno è rivolto alla ricerca di soluzioni concrete da portare al confronto con le rappresentanze sindacali e da all'approvazione degli organi societari e del Socio Unico.

9.3 Il fabbisogno di personale

Quadro di riferimento normativo

Capitale Lavoro S.p.A. ispira la propria condotta in materia di selezioni esterne e progressioni verticali in attuazione di quanto previsto dal Decreto Legislativo 175/2016 e ss.mm.ii., a:

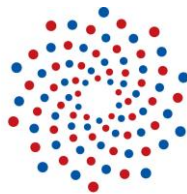
- ai principi generali di trasparenza, pubblicità, eguaglianza, buon andamento e di imparzialità;
- al rispetto del Contratto Collettivo di riferimento;
- al Codice Etico di Capitale Lavoro S.p.A., del D.Lgs. n. 231/01 (Responsabilità amministrativa delle Società e degli Enti);
- alle pari opportunità tra lavoratrici e lavoratori;
- al rispetto dei principi espressi dal GDPR 2016/679;
- alle previsioni statutarie;
- alla determinazione Anac n. 1134 del 8/11/2017 "Nuove linee guida per l'attuazione della normativa in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza da parte delle società e degli enti di diritto privato controllati e partecipati dalle pubbliche amministrazioni e degli enti pubblici economici".

La Società assicura il rispetto dei principi, in materia di reclutamento del personale/contenimento dei costi del personale e conferimento di incarichi professionali, tra cui i principi di cui al comma 6 art. 7 e 6bis e 35 comma 3 del Dlgs. 165/2001.

La Società, nel rispetto dei principi oggetto di prescrizione nel D.Lgs 175/2016, ha adottato un proprio Codice Etico che assume, anche verso i terzi, tra i propri cardini, quello di inserire profili idonei ad evitare l'insorgenza di conflitti di interesse, anche solo potenziali.

Il reclutamento del personale si svolge con procedure ad evidenza pubblica e secondo i seguenti principi, stabiliti dal D.lgs 175/2001, art. 19 comma 2:

- adeguata pubblicità della selezione e modalità di svolgimento che garantiscano l'imparzialità e assicurino economicità e celerità di espletamento, ricorrendo, ove opportuno, all'ausilio di sistemi automatizzati, diretti anche a realizzare la preselezione;
- adozione di meccanismi oggettivi e trasparenti idonei a verificare il possesso di requisiti attitudinali e professionali richiesti in relazione alla posizione da ricoprire (come indicato dal D.lgs 165/2001);



CAPITALE LAVORO

- rispetto delle pari opportunità tra lavoratrici e lavoratori; composizione delle Commissioni con esperti di provata competenza in materia di selezione, scelti tra responsabili di Area della Società, scelti tra dipendenti o comunque di personale, che non siano componenti dell'organo di direzione politica dell'amministrazione, che non ricoprano cariche politiche e che non siano rappresentanti sindacali o designati dalle confederazioni ed organizzazioni sindacali. Possono far parte della Commissione, laddove necessario, esperti esterni, qualora la natura della professionalità oggetto di selezione lo richieda.

In analogia con quanto stabilito dal D.Lgs 165/2001, la Società provvede annualmente alla predisposizione di una ricognizione del personale, sulla base degli obiettivi e delle attività stabilite su base pluriennale, in base alle commesse affidate dall'Ente Proprietario ed alle esigenze emerse dalla progettazione delle attività.

L'equilibrio economico nei Bilanci della Società

La Società negli anni ha operato mantenendo sempre in equilibrio ricavi e costi per la produzione e tanto da chiudere con un leggero utile i bilanci di esercizio di ciascun anno.

In un contesto di grande complessità, la Società ha continuato ad accedere a fondi diversi da quelli di stretta provenienza del bilancio della Città metropolitana, confermando la propria apertura ai processi economici del territorio. Ciò si evidenzia per le attività relative:

- alle scuole tematiche e ai progetti di mobilità internazionale, finanziate con risorse del Fondo Sociale Europeo (FSE);
- alla gestione dei Centri di Formazione Professionale di Roma Capitale e del Comune di Fiumicino, che impegnano risorse economiche di provenienza regionale;

È strategico per Capitale Lavoro, già a partire dall'esercizio 2025, operare per affiancare alle attività di supporto tecnico-amministrativo l'incremento di quelle in cui possa prevalere la capacità di sviluppare progetti per la gestione di servizi esistenti o di servizi che innovano quelli attualmente erogati.

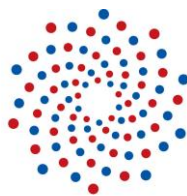
Inoltre, bisogna dare continuità all'azione di recupero di produttività per ciascun dipendente, conferendo ad ognuno la opportunità di operare su progetti diversi, secondo un'ottica di interoperabilità, flessibilità organizzativa e di un miglioramento della capacità produttiva della singola unità di personale e, quindi, della Società nel suo complesso.

Definizione del fabbisogno di personale

La Società nel periodo ottobre-dicembre 2024 ha visto il proprio organico ridursi di quindici persone con il CCNL del terziario, e al primo gennaio 2025 risulta un organico di 164 unità.

Tra i 164 dipendenti 23 hanno un contratto a tempo determinato e per 12 di essi il contratto a TD è stato già rinnovato una volta. Uno dei dipendenti con contratto a TD appartiene alle categorie protette mentre un secondo è una categoria protetta ex legge 68/99.

Le scadenze contrattuali delle persone con contratto a TD sono previste tra marzo e novembre 2025: in questi casi, deve essere considerata positivamente la trasformazione dei contratti a Tempo Indeterminato perché si tratta di personale sia con competenze prevalentemente tecniche (5 architetti, 3 geologi, 1 ingegnere, 2 laureati in giurisprudenza, 4 laureati in economia e management,



CAPITALE LAVORO

2 forestali, 1 psicologa, 5 diplomati fra cui un ragioniere contabile e due periti informatici), sia già formato nei settori in cui opera. Tale elemento è molto rilevante, perché la trasformazione in esame di personale già operativo in determinati settori/commesse consentirebbe alla Società di garantire al Socio unico la continuità dei servizi anche nel nuovo PDO, senza interruzione o rallentamento della prestazione resa.

Inoltre, la trasformazione dei contratti offre alcune opportunità: per 5 di essi gli oneri contributivi sono ridotti per un triennio dalla data di trasformazione del contratto (in due casi si applica il bonus under 35 e in tre casi il bonus under 30), libera spazio agevolando eventuali nuovi ingressi.

In sintesi, si propone la trasformazione dei contratti a Tempo Determinato in tre tranches: la prima entro il primo marzo 2025, la seconda entro il primo luglio 2025 e la terza entro il primo ottobre 2025, la Società avrà cura di verificare lo stato delle singole posizioni prima di procedere alla trasformazione dei contratti a tempo indeterminato.

Bisogna poi considerare i tre dipendenti in aspettativa per un periodo lungo (almeno un anno).

Nel primo semestre 2025, inoltre, sono almeno due i dipendenti in uscita.

Fra i dipendenti usciti dalla Società, solo due hanno raggiunto l'età pensionabile, mentre altri hanno fatto scelte professionali diverse. Nello specifico si tratta di: due chimici, un biologo, due laureati in giurisprudenza, un ingegnere chimico, un ingegnere civile, un ingegnere ambientale, un laureato in urbanistica, un laureato in economia, un laureato in mediazione sociale, tre diplomati in ragioneria, un diplomato in turismo.

La Società è chiamata a sostenere l'azione amministrativa dell'Ente nei confronti di cittadini ed imprese del territorio metropolitano cambiando in modo radicale gli ambiti di intervento. Oggi, alla Società, viene chiesto di intervenire nella gestione dei servizi per l'ambiente, l'edilizia scolastica, nella gestione delle procedure complesse e dei progetti per lo sviluppo del territorio metropolitano.

Il processo in atto richiede una riflessione riguardo alle competenze tecniche ed amministrative necessarie per sostenere le attività in corso e, soprattutto, per quelle che dovranno disegnare il supporto all'Ente nei prossimi anni, che sostanzialmente modificano il fabbisogno di personale della Società. Fabbisogno che non può essere colmato da meri percorsi di formazione e riqualificazione che, benché necessari, non compensano l'esigenza di disporre di competenze tecnico-specialistiche.

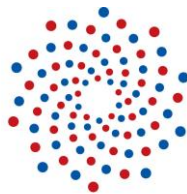
Il riequilibrio delle competenze tecnico-specialistico si inquadra in uno scenario che, dal punto di vista economico finanziario, registra i seguenti dati:

- a. Il costo del lavoro per l'azienda risulta diminuito al 31 dicembre 2024 di circa 500.000,00 euro su base annua;
- b. per il primo semestre del 2025 si stima una ulteriore diminuzione pari a circa 150.000,00 euro;

Il costo del personale, allo stato, è destinato a contrarsi nell'esercizio 2025 di un importo pari a circa 650.000,00 euro.

Pertanto, il rafforzamento delle competenze disponibili impone alla Società di agire su più ambiti di intervento, in parallelo:

1. attivazione di percorsi di formazione interna, rivolti al personale della Società, con lo scopo di consolidare competenze già disponibili o di attribuirne di nuove, orientando la formazione in



CAPITALE LAVORO

modo mirato e coerente con le prospettive di sviluppo della Società, in una strategia di carattere pluriennale;

2. la ricerca di competenze tecnico-specialistiche, rispondenti alla esigenza di figure, quali biologi, chimici, geologi, agronomi, ingegneri ambientali, esperti in analisi dei dati, programmatori, attivando le procedure di ricerca di personale attraverso la pubblicazione di apposite Manifestazioni di Interesse, seguendo la normativa.

Attivazione di percorsi di formazione:

Con Deliberazione del CdA n. 1 del 12/03/2024 è stato approvato il Piano Formativo di Capitale Lavoro che scaturiva dall'analisi preliminare delle necessità di sviluppo professionale delle singole persone all'interno dell'organizzazione (del 2023) per il presidio delle competenze richieste dal ruolo e il raggiungimento degli obiettivi individuali e di gruppo, in base alle strategie aziendali.

In considerazione della riorganizzazione in atto, della mappatura delle competenze e delle nuove e più complesse sfide che la Società dovrà affrontare nei prossimi anni, si sta procedendo alla revisione e riorganizzazione dello stesso, anche inserendo strumenti di pianificazione e gestione delle domande e dei fabbisogni, più veloce e puntuale, utilizzando strumenti informatici evoluti.

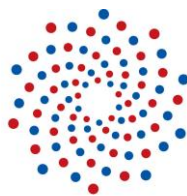
Inoltre, si è avviata un'analisi approfondita della Formazione obbligatoria, già prevista nel Piano Formativo sopra citato, per poter dare riscontro e attuazione in tempi brevi.

Ricerca di competenze tecnico-specialistiche

La Società nel rispetto dei vincoli dettati dalla normativa vigente (175/2016) e con l'obiettivo di mantenere l'equilibrio tra costi e ricavi anche nell'esercizio 2025 propone di poter programmare l'avvio delle procedure di ricerca di personale per l'assunzione a tempo determinato in più fasi. Tale azione risulta prodromica alla verifica delle condizioni per la successiva stabilizzazione delle figure professionali individuate, a fronte della concreta esigenza di continuità operativa delle attività.

Per l'anno 2025 si propone di procedere alla selezione di almeno dieci competenze in possesso dei seguenti profili professionali:

- **n.1 laureati/e in ingegneria civile**, da occupare in attività di pianificazione urbana e del territorio, di progettazione, di costruzione e di manutenzione di edifici e di altre costruzioni civili e industriali, procedure per garantire la funzionalità e la sicurezza delle strutture. È richiesta la conoscenza dei software CAD, mentre costituisce titolo di preferenza la conoscenza della procedura Building Information Modeling (BIM);
- **n.1 laureato/e in ingegneria ambientale**, da occupare in attività e procedure per il controllo dell'inquinamento, nella identificazione degli agenti inquinanti per risorse idriche, aria, acqua. Un ambito di competenza riguarderà le procedure per la gestione, il trattamento e lo smaltimento dei rifiuti e delle acque reflue prodotti da residenze, uffici e siti produttivi. Saranno richieste competenze per la verifica delle emissioni in atmosfera, nonché la conoscenza dei vincoli e delle soglie previste dalle vigenti normative, negli ambiti descritti. È richiesta la conoscenza dei software



CAPITALE LAVORO

CAD, mentre costituisce titolo di preferenza la conoscenza della procedura Building Information Modeling (BIM);

- **n.1 laureato/a ingegneria idraulica**, da occupare nel controllo della progettazione e realizzazione di impianti idraulici, componenti idraulici, nella verifica di sistemi e impianti tecnologici in campo civile e industriale che coinvolgono l'acqua o altri fluidi in movimento (acquedotti, reti fognarie, impianti di depurazione, opere di sistemazione fluviale, pozzi per emungimento di acque), è richiesta la conoscenza delle normative vigenti in materia di costruzione e gestione delle opere idrauliche, con particolare attenzione alla tematica della sicurezza. È richiesta, inoltre, la conoscenza dei software CAD e costituisce titolo di preferenza la conoscenza della procedura Building Information Modeling (BIM);
- **n.1 operatore CAD**, da occupare nelle attività di supporto alla progettazione e manutenzione di opere civili, conduzione di ricerche sulle caratteristiche tecnologiche di particolari materiali e processi. Costituisce titolo di preferenza la conoscenza della procedura Building Information Modeling (BIM);
- **n.1 laureato/a in biologia con specializzazione ambientale**, da occupare nelle procedure di analisi e gestione dei sistemi naturali, per la valutazione delle interazioni tra questi e le attività antropiche e per il monitoraggio di sistemi e processi ambientali, nonché nelle analisi e il controllo degli scarichi di acque reflue, degli agenti inquinanti per le acque e l'aria e nelle attività di valutazione della bonifica di aree inquinate;
- **n. 1 laureato/a in chimica** da occupare nelle procedure di analisi, chimiche e microbiologiche, per affrontare problematiche legate all'ambiente (analisi terreni, analisi e classificazione rifiuti, controllo emissioni in atmosfera, agenti biologici), all'igiene industriale (analisi acque di scarico, residui di lavorazioni) e all'igiene degli alimenti (analisi chimiche e microbiologiche di alimenti, bevande, mangimi ed integratori zootecnici);
- **n. 1 sistemista**: la risorsa sarà impiegata nell'amministrazione di sistemi IT trasversalmente ai progetti, in particolare per il supporto alla gestione della *server farm* di CMRC e dei servizi collegati, come i moduli per il pagamento elettronico;
- **n. 1 data analyst**: la risorsa sarà impiegata principalmente nella manutenzione evolutiva della piattaforma eManutentori per il progetto Impianti Termici nonché nell'analisi dei dati di altre soluzioni IT di supporto ai progetti in corso;
- **n. 1 programmatore/ce junior .NET**, da occupare nelle attività di programmazione di moduli .NET. È richiesta la conoscenza dell'ambiente di sviluppo Visual Studio, linguaggio di programmazione VB.NET e del database SQL Server. È gradita la conoscenza di XML e delle API REST;
- **n. 1 programmatore/ce junior ambienti open**, è richiesta, in particolare, la conoscenza del linguaggio di programmazione PHP del CMS DRUPAL. È gradita la conoscenza di altre tecnologie open (java, wordpress).

Il costo stimato per la immissione di nuovo personale, a tempo determinato, su base annua è di 550.000,00 euro.

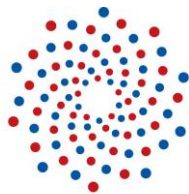


Tab. 1: Personale uscito da Capitale Lavoro al 31.12.2024

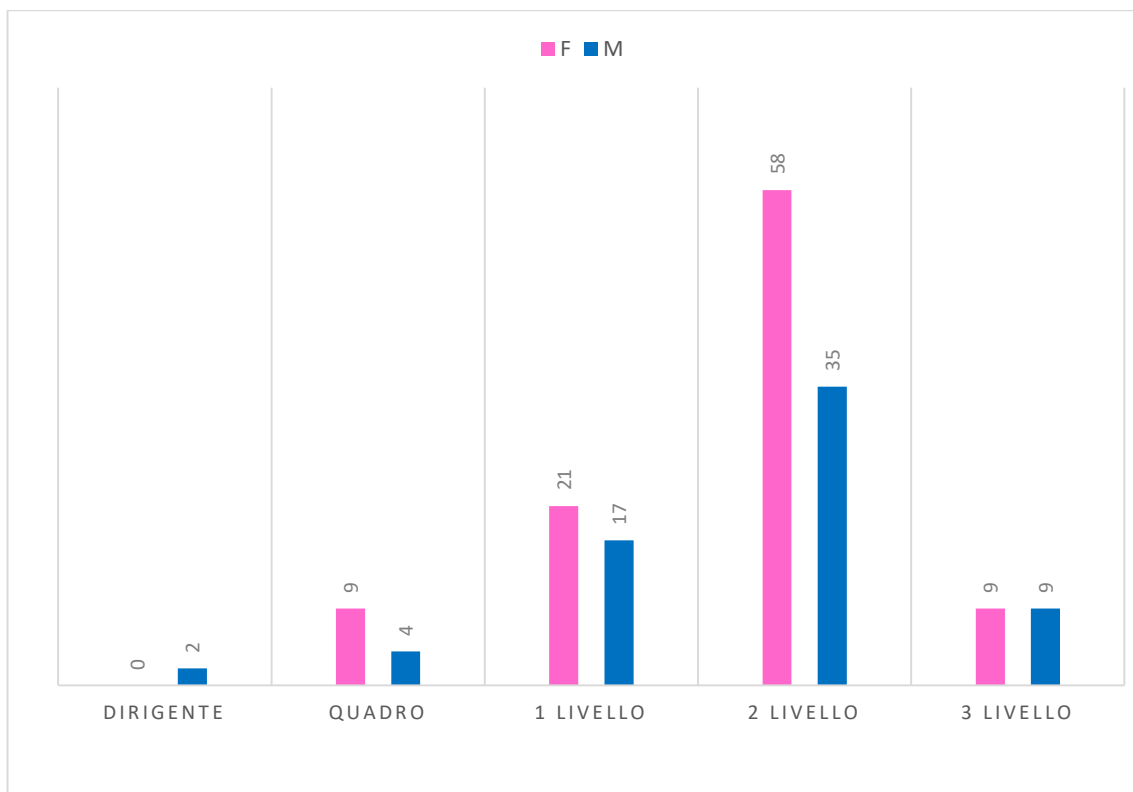
PERSONALE USCITO AL 31.12.2024	
Livello	n. Dipendenti usciti
Dirigenti	1
Quadri	0
1 Livello	2
2 Livello	9
3 Livello	3
TOTALE	15

Tab. 2: Personale dipendente per livello di inquadramento e genere

Livelli contrattuali			F	M
DIRIGENTE	2	1,2%	0	2
QUADRO	13	7,9%	9	4
1 LIVELLO	38	23,2%	21	17
2 LIVELLO	93	56,7%	58	35
3 LIVELLO	18	11,0%	9	9
Totale	164	100%	97	67

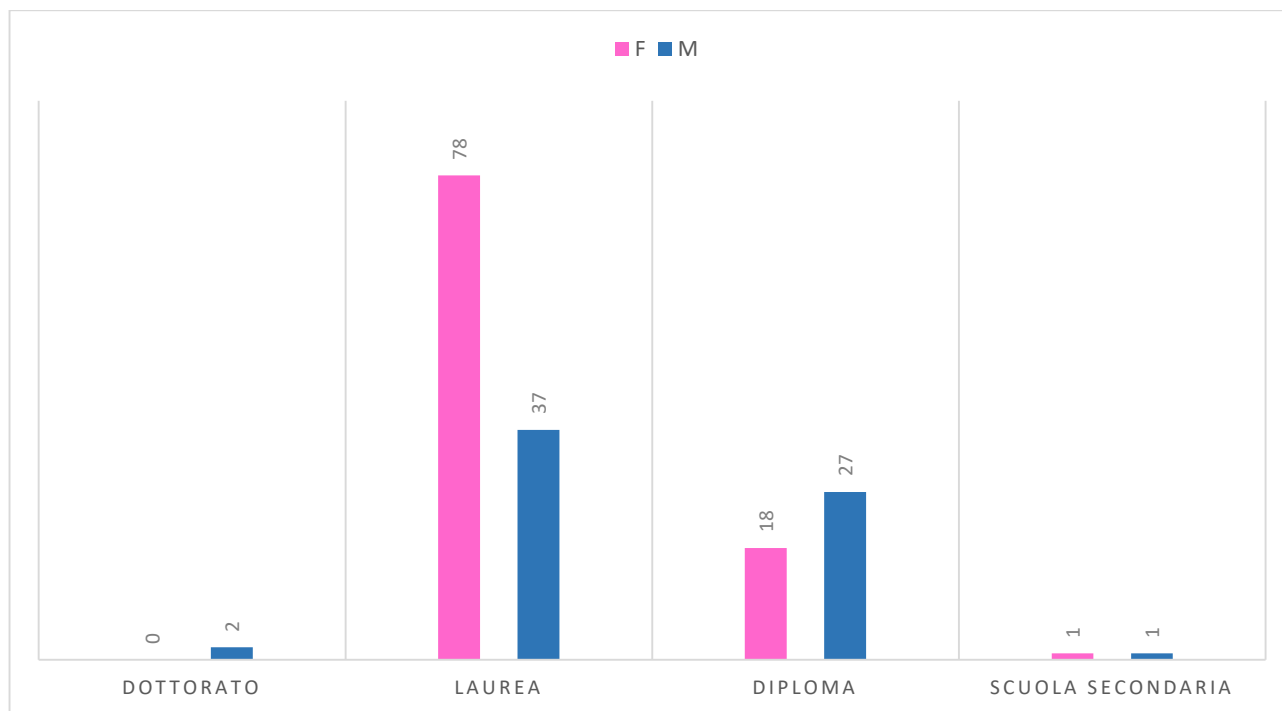


CAPITALE LAVORO



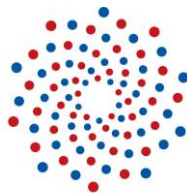
Tab. 3: Personale dipendente CCNL Commercio per livello di istruzione e genere

Istruzione			F	M
DOTTORATO	2	1,2%	0	2
LAUREA	115	70,12%	78	37
DIPLOMA	45	27,43%	18	27
SCUOLA SECONDARIA	2	1,2	1	1
Totale	164	100%	97	67



Tab. 4: Età media personale

Età media personale		F	M
48,74	Anni	49,43	47,74

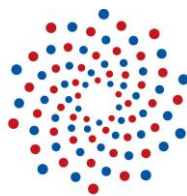


CAPITALE LAVORO

10. IL PIANO ECONOMICO FINANZIARIO

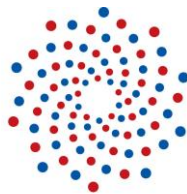
Il PDO dell'anno 2025 è in fase di perfezionamento, finalizzato alla sua successiva approvazione. Al momento, però, è possibile fare riferimento ad una prima versione, di seguito riportata:

N° Commessa PDO 2025	Oggetto Commessa	RICHIESTE COMMESSE PERVENUTE 2025	Aggregazione per ambiti di attività
1	Supporto amministrativo-informatico alla riscossione del Canone Unico Patrimoniale 2024	232.500,00	Transizione Digitale
2	Affidamento in house alla Società Capitale Lavoro delle attività di supporto amministrativo inerenti l'organizzazione degli esami di idoneità professionale di competenza del Servizio	6.667,02	Servizi Tecnici
3	Potenziamento dei processi innovativi e digitali relativi alla gestione e recupero delle entrate anche dei comuni dell'area metropolitana	400.000,00	Transizione Digitale
4	Progetto Gestione Banca Dati Formatori C.F.P. di Roma Capitale . A.F. 2023/2024	261.900,00	Formazione
5	PROGETTO ERASMUS + "SSPICE-IT!" n. 2022-1-IT01-KA220-VET-000086771	18.728,00	Progetti Europei
6	Affidamento in house alla Società Capitale Lavoro S. p. A. delle attività relative alla fornitura dei servizi di supporto e assistenza giuridica, amministrativa ed economica al Dipartimento V "Appalti e Contratti"	503.500,00	Servizi Tecnici
7	Attività volte alla riorganizzazione e ristrutturazione contenutistica nonché manutenzione evolutiva del portale internet istituzionale dell'Ente.	40.000,00	Transizione Digitale



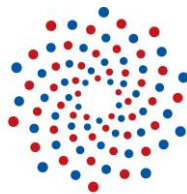
CAPITALE LAVORO

8	Supporto operativo alle funzioni di comunicazione ed informazione istituzionale.	90.000,00	Servizi Tecnici
9	Supporto al Sindaco Metropolitano, Relazioni Istituzionali e Promozione sviluppo socioculturale” – Gestione e organizzazione tecnica delle attività di segreteria Ufficio di Gabinetto	132.000,00	Servizi Tecnici
11	Attività di supporto tecnico, operativo e gestionale all' Ufficio Europa. Annualità 2024.	219.500,00	Progetti Europei
12	Attività di supporto tecnico finalizzate all'aggiornamento del Geoportale cartografico , attività sistemistiche e manutenzione server	40.000,00	Transizione Digitale
13	Supporto tecnico amministrativo alla Consigliera di Parità CMRC.	100.000,00	Servizi Tecnici
14	Supporto istruttorio per i procedimenti autorizzativi di competenza del Dipartimento III.	1.961.904,00	Transizione Ecologica
15	Supporto alle attività svolte dalla Segreteria Tecnico Operativa ATO2 Lazio Centrale.	346.122,00	Servizi Tecnici
16	Attività di verifica degli impianti termici e di climatizzazione estivi e invernali nei comuni con popolazione fino a 40.000 abitanti e sopra il 40.000 abitanti convenzionati con la CMRC.	500.000,00	Transizione Ecologica
17	Supporto tecnico-amministrativo per la gestione delle misure PNRR:	1.000.000,00	Servizi Tecnici
18	Supporto alle attività in materia di Sanzioni ambientali Ufficio extra dipartimentale Polizia Metropolitana - Servizio 2.	332.304,00	Servizi Tecnici
19	Progetto europeo TIB “Tourism in Balance” – Programma Interreg Europe – Progetto n. 01C0073TIB	17.776,89	Progetti Europei
20	Programma SMART-METRO anno 2024	431.880,00	Transizione Digitale



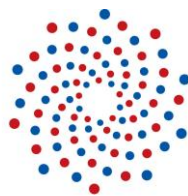
CAPITALE LAVORO

21	Assistenza Tecnica Amministrativa per esigenze del Dipartimento IV IV su attività operative della Direzione	402.100,00	Servizi Tecnici
22	Implementazione e assistenza redazionale del PORTALE DI CO-PROGETTAZIONE	40.000,00	Servizi Tecnici
23	Servizi di supporto operativo per la gestione della Viabilità zona Sud	199.175,00	Servizi Tecnici
24	Servizi di supporto operativo per la gestione della Viabilità zona Nord	66.150,00	Servizi Tecnici
25	Supporto tecnico alla progettazione del settore Nuova Edilizia e degli interventi PNRR in genere - Supporto tecnico amministrativo alla rendicontazione dei finanziamenti PNRR	443.142,00	Servizi Tecnici
26	Servizi di supporto amministrativo e tecnico-specialistico all' Ufficio di Piano, in materia di pianificazione territoriale e della mobilità _ attività di monitoraggio e aggiornamento del Piano Strategico Metropolitano	224.610,00	Servizi Tecnici
27	Attività di supporto alla transizione digitale	139.873,00	Transizione Digitale
28	Attività di assistenza tecnica, operativa e gestionale per l'aggiornamento e messa in funzione del sistema integrato SPID/CIE	18.240,00	Transizione Digitale
29	Supporto alle attività previste dal progetto 101120908 - LIFE22-CET-SMART finanziato dall' European Climate, Infrastructure and Environment Executive Agency (CINEA)	19.568,72	Progetti Europei
30	Supporto tecnico-specialistico per le attività istruttorie finalizzate all'emissione di pareri idraulici, al rilascio di autorizzazioni idrauliche (tramite determine dirigenziali),	154.000,00	Servizi Tecnici



CAPITALE LAVORO

	alla redazione di atti di sdemanializzazione		
31	Attività di supporto tecnico- amministrativo all' Ufficio Sviluppo Economico - Implementazione del sito Roma&Più	155.800,00	Servizi Tecnici
32	Attività di verifica degli impianti termici e di climatizzazione estivi e invernali nel comune di Roma Capitale	1.023.996,11	Transizione Ecologica
33	Supporto Sistema Bibliotecario castelli romani	167.140,00	Servizi Tecnici
34	Assistenza tecnica personale supporto - convenzione Delega REGIONE LAZIO FORMAZIONE PROFESSIONALE	395.000,00	Formazione
35	Reclutamento di formatori ed esperti da impiegarsi presso le Scuole d'Arte e dei Mestieri di Roma Capitale A.F. 2024/2025	338.639,65	Formazione
36	Progetto Gestione Banca Dati Formatori C.F.P. di Roma Capitale . A.F. 2024/2025	2.397.587,38	Formazione
37	Progetto Gestione Banca Dati Formatori C.F.P. di Fiumicino . A.F. 2024/2025	299.616,00	Formazione
38	Progetto Gestione Banca Dati Formatori Centri di Formazione Professionale gestiti dalla Città Metropolitana A.F. 2024/2025	1.875.547,00	Formazione
39	Autorizzazione e vigilanza sulle imprese del settore mobilità privata e trasporti e supporto rilascio licenze trasporto merci, gestione prove d'esame, gestione archivio agenzie automobilistiche	65.800,00	Servizi Tecnici
40	Supporto della gestione per gli impianti sportivi e palestre e gestione delle locazioni ad uso abitativo e non abitativo	94.567,50	Servizi Tecnici
	TOTALE PDO 2025	15.155.334,27	



CAPITALE LAVORO

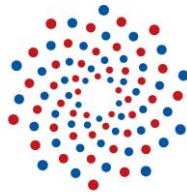
In aggiunta alle commesse sopra indicate, si riportano le ulteriori Commesse programmate che avranno comunque inizio nell'esercizio 2025:

Commesse programmate	Reclutamento di formatori ed esperti da impiegarsi presso le Scuole d'Arte e dei Mestieri di Roma Capitale A.F. 2025/2026	665.000,00	Formazione
	Progetto Gestione Banca Dati Formatori C.F.P. di Roma Capitale A.F. 2025/2026	700.000,00	Formazione
	Progetto Gestione Banca Dati Formatori C.F.P. di Fiumicino A.F. 2025/2026	299.616,00	Formazione
	Progetto Gestione Banca Dati Formatori Centri di Formazione Professionale gestiti dalla Città Metropolitana A.F. 2025/2026	800.000,00	Formazione
	Progetto MASE	119.000,00	Servizi Tecnici
	Impianti (ARDEA _CIVITAVECCHIA)	50.000,00	Transizione Ecologica
	EURES TMS - Ufficio di coordinamento Nazionale Italia	100.000,00	Formazione
		2.733.616,00	

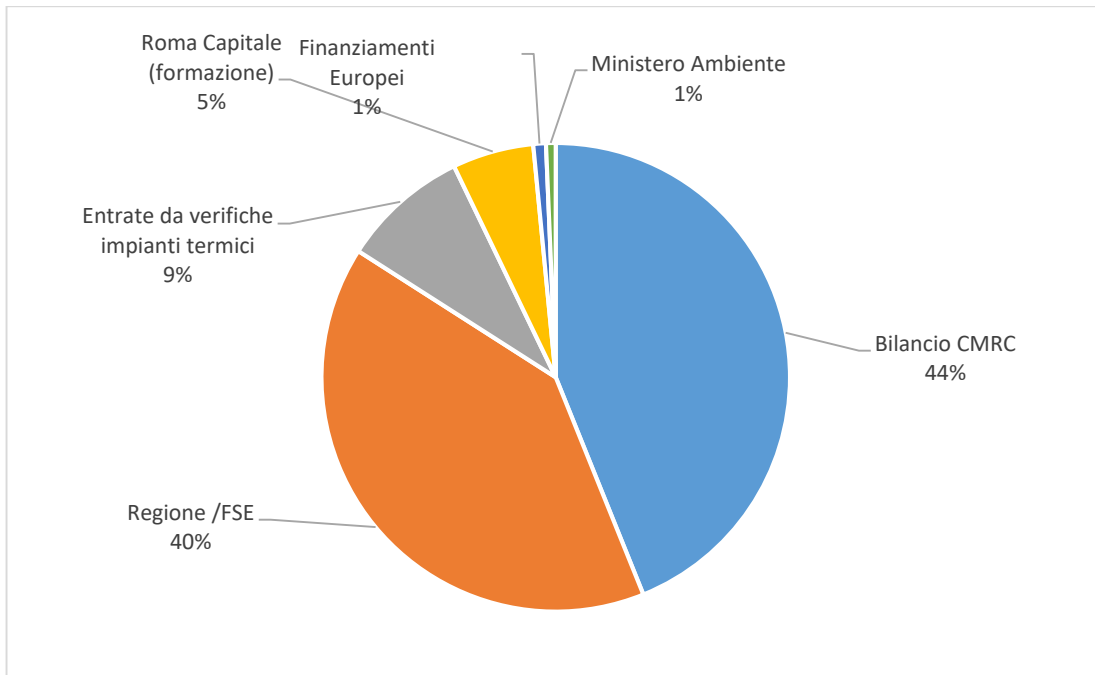
La somma degli importi delle Commesse PDO 2025 (stimate) e delle Commesse programmate è pari a circa **17,8 mln€**.

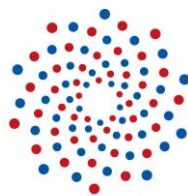
Le fonti economiche sono distribuite secondo lo schema che segue:

FONTI ECONOMICHE		%
Bilancio CMRC	7.852.974,52 €	43,90%
Regione /FSE	7.183.266,38 €	40,15%
Entrate da verifiche impianti termici	1.573.996,11 €	8,80%
Roma Capitale (formazione)	1.003.639,65 €	5,61%
Finanziamenti Europei	156.073,61 €	0,87%
Ministero Ambiente	119.000,00 €	0,67%
TOTALE	17.888.950,27 €	100,00%



CAPITALE LAVORO





CAPITALE LAVORO

11. ALLEGATO

11.1 Schede commesse

SCHEDA COMMESSA 1 – Verifica impianti termici e di climatizzazione

AMBITO **Transizione ambientale, ecologica ed energetica**

PROGETTO Attività di **verifica degli impianti termici e di climatizzazione estivi e invernali** nei comuni con popolazione fino a 40.000 abitanti e acquisiti con Accordo di Collaborazione con la CMRC sopra il 40.000 abitanti

OBIETTIVO allargare il perimetro dei Comuni metropolitani coinvolti in attuazione dell'art. 26 del regolamento regionale Incrementare il numero di impianti mantenuti Rafforzare la qualità, la coerenza e l'ampiezza della base dati attraverso un'integrazione efficace e scalabile, garantendo l'accesso a un bacino di utenza sempre più esteso.
Sfruttare il potenziale degli strumenti digitali per generare reportistiche mirate e per gestire con maggiore efficienza i flussi operativi derivanti dalle attività progettuali. Ampliare le funzionalità della piattaforma al fine di aumentarne l'usabilità e favorire la diffusione presso un'utenza diversificata, con particolare attenzione ai cittadini, i quali potranno accedere alle informazioni sugli immobili di loro competenza attraverso SPID.

AZIONE Implementare il gruppo di lavoro con *n* competenze specialistiche – programmatori data analyst, ingegneri – per sviluppare la capacità operativa. La gestione dei task operativi sarà uniformata alla procedura AGILE.
Campagne di comunicazione istituzionale rivolte ai responsabili di impianto.
Ampliare il numero delle visite ispettive.
Ampliamento della base dati: Importare informazioni provenienti da attori chiave del progetto, come aziende, manutentori ed enti, assicurando una raccolta dati omogenea e coerente.
Migliorare la qualità dei dati: Implementare azioni correttive per monitorare e migliorare la qualità dei dati acquisiti, identificando eventuali discrepanze e risolvendo le criticità emerse.
Integrazione con banche dati catastali: Avviare un processo di connessione e integrazione con i database catastali per abilitare nuove funzionalità, come il supporto alla gestione dell'Attestazione di Prestazione Energetica (APE), estendendo così l'offerta di servizi disponibili sulla piattaforma.

INDICATORI AZIONE

OBIETTIVI CORRELATI

IMPORTI TRIENNIO

2025

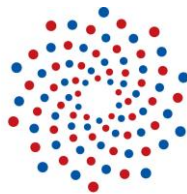
2026

2027

1.025.000

1.250.000

1.500.000



CAPITALE LAVORO

SCHEDA COMMESSA 2 – Supporto STO ATO2

AMBITO **Transizione ambientale, ecologica ed energetica**

PROGETTO *Supporto alle attività svolte dalla Segreteria Tecnico Operativa ATO2 Lazio Centrale*

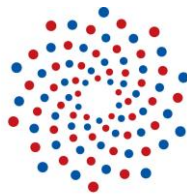
ATTIVITÀ *La Segreteria Tecnico Operativa dell'Autorità di Ambito ATO II Lazio Centrale Roma svolge le funzioni di seguito indicate:*

- *funzioni di controllo generale sulla qualità del servizio idrico*
- *attività di vigilanza sul rispetto della convenzione di gestione da parte del gestore del servizio idrico integrato;*
- *elaborazione dei dati e i risultati dei sistemi informativi e delle reti di telecontrollo, organizzati in banche dati al fine di valutare le condotte gestionali;*
- *controlli economici e gestionali sull'attività del soggetto gestore verificando l'attuazione dei programmi di intervento*
- *predisposizione, anche su richiesta degli enti locali convenzionati, economico-finanziarie e amministrative per l'aggiornamento dei programmi di intervento,*
- *pianificare, monitorare, controllare e revisionare il Piano degli investimenti per reti e impianti idrici e relative attività gestionali*
- *monitorare, controllare, revisionare la tariffa del servizio idrico integrato e redazione del nuovo piano tariffario, la qualità del servizio, l'applicazione della Carta di Servizi, del Regolamento di Utenza e la revisione periodica degli stessi.*

Capitale Lavoro fornisce il seguente tipo di supporto:

- *supporto finalizzato al funzionamento della struttura negli aspetti amministrativi e contabili (redazione bilancio, istruttoria determine dirigenziali, emissione mandati di pagamento);*
- *supporto all'attività di segreteria, protocollo, archiviazione dati e documenti;*
- *supporto per le attività amministrative e istruttorie connesse all'assegnazione delle agevolazioni*
- *supporto per la gestione hardware e software*
- *manutenzione evolutiva sito internet di riferimento per ATO2*
- *manutenzione evolutiva dello sportello telematico - bonus idrico 2024*
- *supporto per le attività relative al PNRR*
- *supporto per le attività relative alla gestione delle procedure privacy*

OBIETTIVO *Adottare una metodologia di lavoro agile ed efficientare i processi di lavorazione
Conseguentemente efficientare i processi di lavorazione a supporto del dipartimento*

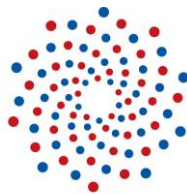


CAPITALE LAVORO

AZIONE *Organizzare degli incontri per la mappatura dei processi*
Implementare la fase di retrospective per il miglioramento dei processi

INDICATORI AZIONE: *Numero di deliverable consegnati*

IMPORTI TRIENNIO	2025	2026	2027
	346.122	370.000	400.000



CAPITALE LAVORO

SCHEDA COMMESSA 3 – Sanzioni ambientali

AMBITO

Transizione ambientale, ecologica ed energetica

PROGETTO

Supporto alle attività in materia di **Sanzioni ambientali** Ufficio extra dipartimentale Polizia Metropolitana - Servizio 2.

ATTIVITÀ

Le funzioni svolte dal Servizio 2 dell'U.E. "Polizia Metropolitana" seguono le attività di accertamento eseguite dagli organi competenti e sono finalizzate allo svolgimento delle procedure di irrogazione delle sanzioni. Il procedimento di irrogazione delle sanzioni amministrative pecuniarie, ai sensi della L. 689/81, comporta le attività di:

- registrazione ed esame dei verbali di accertamento elevati dagli organi di controllo ai sensi del D.Lgs 152/06, D.Lgs 209/03 (Attuazione della direttiva 2000/53/CE relativa ai veicoli fuori uso), D.Lgs 188/08, D.Lgs 49/2014;
- richieste di relazioni di sopralluogo, documentazioni e controdeduzioni agli agenti accertatori;
- esame delle memorie difensive inviate dai trasgressori;
- audizione dei trasgressori che ne fanno richiesta e di quelli che l'Ufficio ritiene utile sentire per la definizione del procedimento;
- adozione del provvedimento di ingiunzione di pagamento di sanzione amministrativa o di archiviazione del verbale di accertamento;
- rateizzazione della sanzione irrogata;
- iscrizioni a ruolo delle sanzioni non pagate.

I gruppi di supporto di Capitale Lavoro sono suddivisi in due team:

Gruppo di lavoro Ruoli

- Il personale di Capitale Lavoro si occupa di dare supporto ai dipendenti della Città metropolitana nell'attuazione del procedimento amministrativo relativo alle iscrizioni a ruolo delle sanzioni irrogate con ordinanza ingiunzione e non pagate (ex art. 27 L. 689/81),

Gruppo di lavoro Ordinanze

Il personale di Capitale Lavoro si occupa di dare supporto per l'attuazione del procedimento amministrativo relativo all'applicazione delle sanzioni amministrative.

OBIETTIVO

Adottare una metodologia di lavoro agile ed efficientare i processi di lavorazione
Conseguentemente efficientare i processi di lavorazione a supporto del dipartimento

AZIONI

Organizzare degli incontri per la mappatura dei processi
Implementare la fase di retrospective per il miglioramento dei processi

INDICATORI AZIONE

Numero di deliverable consegnati

IMPORTI TRIENNIO

2025

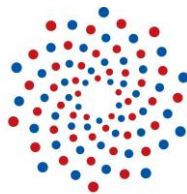
2026

2027

332.304

350.000

370.000



CAPITALE LAVORO

SCHEDA COMMESSA 4 - Supporto istruttorio Dipartimento III

AMBITO

Transizione ambientale, ecologica ed energetica

PROGETTO

Supporto istruttorio per i procedimenti autorizzativi di competenza del Dipartimento III

ATTIVITÀ

Viene fornito un supporto tecnico specialistico per le istruttorie che riguardano la gestione rifiuti e promozione della raccolta differenziata, la tutela risorse idriche, aria ed energia e la gestione delle aree protette. In particolare viene evidenziato quanto segue:

- 13 Gruppi di lavoro
- Implementazione di una metodologia di lavoro agile
- Retrospective avviato con alcuni gruppi per analizzare e se possibile migliorare processi e conduzioni dei lavori.
- Rendicontazione mediante dei deliverable centrati sui processi e sui risultati ottenuti.
- Flessibilità del personale che può migrare da un gruppo di lavoro ad un altro
- 6.987 Deliverable consegnati nel 2024 (bozze di determine, istanze di procedimento lavorate, bozze comunicazioni agli utenti ed agli enti, bozze di verbali formalizzati nell'iter procedimentali)

OBIETTIVO

Efficientare i processi ed Incrementare le competenze per incrementare il numero di deliverable consegnati

AZIONE

Continuare una serie di incontri per implementare il retrospective della metodologia proposta ed efficientare i processi

INDICATORI AZIONE:

Numero di deliverable consegnati

IMPORTI TRIENNIO

2025

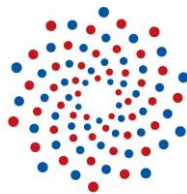
2026

2027

2.150.000

2.170.000

2.200.000



CAPITALE LAVORO

SCHEDA COMMESSA 5 – Smart METRO

AMBITO

Transizione Digitale

PROGETTO

PROGETTO SMART METRO - Sviluppo e diffusione di piattaforme abilitanti per Comuni e altri Enti Locali con l'integrazione di servizi digitali basati su SPID e CIE per migliorare l'accesso e l'usabilità da parte dei cittadini.

OBIETTIVO

L'obiettivo di questa commessa è favorire la digitalizzazione delle amministrazioni locali attraverso l'adozione di un modello di sito web innovativo, facilmente replicabile e personalizzabile. La diffusione di questo strumento permetterà anche ai comuni che non hanno avuto accesso ai finanziamenti iniziali di migliorare la propria presenza digitale, offrendo servizi più efficienti ai cittadini. Per garantire un utilizzo ottimale del sito, saranno forniti servizi di supporto, tra cui personalizzazione grafica e funzionale, hosting, manutenzione e formazione del personale. Inoltre, l'integrazione con SPID e CIE consentirà agli utenti di accedere ai servizi digitali in modo sicuro e immediato, semplificando le procedure amministrative. Attraverso attività di promozione, la commessa punta a estendere l'adozione di questa soluzione presso nuovi enti e a sviluppare funzionalità aggiuntive, come la gestione dei servizi al cittadino.

AZIONE

- Riutilizzo del modello di sito per comuni non finanziati inizialmente.
- Offerta di servizi di supporto (personalizzazione, hosting, manutenzione, formazione).
- Promozione del modello presso nuovi enti.
- Ampliamento delle funzionalità con moduli aggiuntivi (gestione servizi al cittadino come prenotazione appuntamenti e segnalazioni disservizi).
- Rafforzamento del ruolo della società come gestore dell'aggregatore pubblico SPID/CIE.
- Espansione dell'adozione di SPID e CIE tra enti locali.
- Sviluppo di nuove funzionalità per migliorare la sicurezza e l'esperienza utente.
- Avvio di campagne di sensibilizzazione per promuovere l'adozione di SPID e CIE.

INICATORI AZIONE

- Comuni aderenti al modello.
- Tasso di utilizzo dei nuovi servizi digitali (prenotazione appuntamenti, richieste di assistenza, segnalazioni disservizi).
- Numero di enti che adottano SPID e CIE attraverso l'aggregatore.

OBIETTIVI
CORRELATI

- Transizione digitale delle amministrazioni pubbliche.
- Incremento della digitalizzazione dei servizi per il cittadino.
- Conformità alle normative e linee guida AGID.
- Sicurezza e interoperabilità dei servizi digitali pubblici.

IMPORTI TRIENNIO

2025

2026

2027

490.000,00

510.000,00

510.000,00



SCHEDA COMMESSA 6 – Portale istituzionale e siti tematici CMRC

AMBITO

Transizione Digitale

PROGETTO

Sviluppo e gestione del **portale istituzionale della Città Metropolitana di Roma Capitale (CMRC) e dei siti tematici dell'Ente**, inclusa la piattaforma per la promozione del territorio, per garantire accessibilità, centralizzazione dei servizi e una migliore esperienza utente.

OBIETTIVO

Questa commessa mira a realizzare un ecosistema digitale integrato che centralizzi i servizi online della Città Metropolitana di Roma Capitale, migliorando l'accessibilità e la trasparenza dell'amministrazione pubblica. Il nuovo portale istituzionale sarà progettato secondo le Linee Guida AGID, garantendo un'esperienza utente intuitiva, responsive e conforme agli standard normativi. Attraverso l'integrazione di sistemi di autenticazione come SPID e CIE, pagamenti digitali tramite PagoPA e notifiche attraverso AppIO, il portale diventerà un punto di riferimento unico per cittadini e imprese. Parallelamente, verranno sviluppati siti tematici unificati per i diversi dipartimenti dell'Ente, ottimizzando la gestione delle informazioni e riducendo i costi operativi. Nell'ambito della promozione territoriale, verrà inoltre realizzato un sito e un'app dedicati alla valorizzazione del patrimonio culturale e turistico, coinvolgendo le Destination Management Organizations (DMO) e fornendo strumenti digitali avanzati.

AZIONE

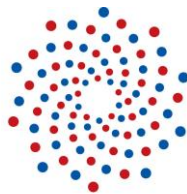
- Implementazione del portale istituzionale secondo le Linee Guida AGID.
- Sviluppo di un motore di ricerca avanzato e interfaccia utente accessibile.
- Creazione di siti tematici basati su un modello unificato e personalizzabile.
- Implementazione di Web Analytics Italia (WAI) per monitoraggio e ottimizzazione.
- Potenziamento della comunicazione tramite social media e notifiche automatizzate.
- Promozione dell'utilizzo del portale e dei siti tematici tra i dipartimenti dell'Ente.

INICATORI AZIONE

- Numero di accessi e interazioni sul portale.
- Numero di dipartimenti che adottano il modello dei siti tematici.
- Tempo medio di permanenza degli utenti sul portale e sui siti tematici.
- Numero di servizi digitali integrati nel portale.
- Tasso di utilizzo delle funzionalità della piattaforma di promozione del territorio.

OBIETTIVI
CORRELATI

- Centralizzazione e ottimizzazione dei servizi digitali pubblici.
- Maggiore accessibilità e trasparenza per i cittadini.
- Automazione e digitalizzazione dei processi amministrativi.
- Facilitazione dell'interazione tra cittadini e amministrazione.
- Sviluppo turistico e valorizzazione delle risorse locali.



CAPITALE LAVORO

IMPORTI TRIENNIO

2025

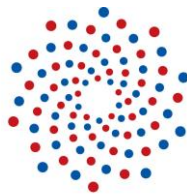
2026

2027

200.000,00

240.000,00

280.000,00



CAPITALE LAVORO

SCHEDA COMMESSA 7 – Gestione integrata delle entrate

AMBITO

Transizione Digitale

PROGETTO

GESTIONE INTEGRATA DELLE ENTRATE - Sviluppo e implementazione della piattaforma MySir per la gestione integrata delle entrate degli enti locali, con integrazione semplificata al sistema di pagamento MyPay.

OBIETTIVO

L'obiettivo di questa commessa è fornire agli enti locali una soluzione digitale completa e innovativa per la gestione delle entrate, semplificando il processo di riscossione e migliorando l'efficienza amministrativa. Grazie alla piattaforma MySir, gli enti potranno integrare facilmente il sistema di pagamento MyPay senza dover investire in costosi software gestionali verticali, riducendo così i costi operativi e ottimizzando la gestione finanziaria. In un contesto in cui i trasferimenti pubblici agli enti locali sono in diminuzione, MySir rappresenta uno strumento strategico per migliorare la capacità di riscossione e garantire la sostenibilità finanziaria delle amministrazioni. La commessa prevede inoltre attività di formazione per gli operatori degli enti locali, assicurando un uso efficace della piattaforma e promuovendo l'automazione dei processi per ridurre i tempi di gestione e migliorare la trasparenza.

AZIONE

- Promozione di MySir presso gli enti locali.
- Sviluppo di funzionalità avanzate per la gestione delle entrate.
- Formazione degli operatori degli enti locali all'uso della piattaforma.
- Implementazione di soluzioni per il monitoraggio e la reportistica avanzata.
- Automazione della gestione dei tributi per migliorare l'efficienza operativa.

INICATORI AZIONE

- Numero di enti che adottano MySir.
- Riduzione dei tempi di riscossione delle entrate.
- Percentuale di tributi gestiti attraverso la piattaforma.
- Tasso di recupero crediti migliorato grazie all'automazione.
- Feedback degli enti utilizzatori.

OBIETTIVI
CORRELATI

- Ottimizzazione della gestione finanziaria degli enti locali.
- Maggiore efficienza nella riscossione delle entrate pubbliche.

IMPORTI TRIENNIO

2025

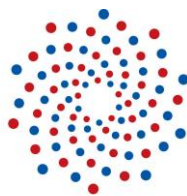
2026

2027

400.000,00

450.000,00

475.000,00



CAPITALE LAVORO

SCHEDA COMMESSA 8 – Transizione digitale

AMBITO

Transizione Digitale

PROGETTO

Supporto a Città Metropolitana Roma e agli enti locali nel **processo di transizione digitale**, con particolare attenzione agli obiettivi del PNRR Transizione Digitale e all'adozione di soluzioni innovative per la Sicurezza, la Privacy e l'Efficienza amministrativa.

OBIETTIVO

Questa commessa si propone di accompagnare in primo luogo l'Ente metropolitano, ma anche gli enti locali territoriali nel loro percorso di trasformazione digitale, fornendo strumenti e competenze per migliorare la gestione dei servizi pubblici digitali. L'iniziativa mira a consolidare il ruolo della società come punto di riferimento per i Responsabili per la Transizione Digitale (RTD), offrendo loro formazione, supporto tecnico e consulenza per affrontare le sfide legate alla digitalizzazione. L'obiettivo è garantire la conformità normativa, migliorare la sicurezza informatica e favorire l'interoperabilità tra i sistemi pubblici. Inoltre, il progetto prevede lo sviluppo di piattaforme di supporto, l'integrazione con le banche dati nazionali e l'adozione di soluzioni innovative come l'intelligenza artificiale per l'assistenza agli utenti. Attraverso il monitoraggio costante dei progressi, la commessa intende fornire strumenti di valutazione e reportistica per misurare l'impatto delle iniziative digitali sugli enti locali.

AZIONE

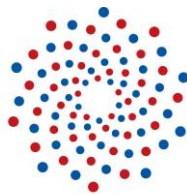
- Organizzazione di percorsi formativi per i RTD, in collaborazione con PagoPA e AgID, su normative digitali, sicurezza informatica e best practice per l'implementazione dei servizi digitali.
- Creazione di piattaforme centralizzate di supporto tecnico, inclusi portali informativi e help desk specializzati.
- Supporto a Città Metropolitana per la manutenzione evolutiva degli applicativi in uso nonché l'ottimale gestione degli strumenti di Cyber Security;
- Implementazione dell'integrazione con piattaforme nazionali come la Piattaforma Digitale Nazionale Dati (PDND) e AppIO.
- Automazione dei processi ispettivi e amministrativi attraverso l'utilizzo delle banche dati nazionali.

INICATORI AZIONE

- Numero di enti locali supportati nella transizione digitale.
- Numero di RTD formati attraverso i percorsi dedicati.
- Aumento del livello di conformità degli enti locali alle normative digitali.
- Numero di integrazioni realizzate con piattaforme nazionali.

OBIETTIVI
CORRELATI

- Accrescere le competenze dei RTD per una gestione più efficace della transizione digitale.
- Favorire l'interoperabilità tra i sistemi digitali della Pubblica Amministrazione.
- Potenziare la sicurezza informatica degli enti locali.
- Aumentare l'efficienza e la trasparenza nei servizi digitali pubblici.
- Raggiungere gli obiettivi del PNRR Missione 1 in ambito di digitalizzazione della PA.



CAPITALE LAVORO

IMPORTI TRIENNIO

2025

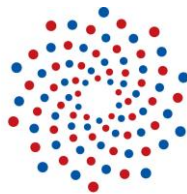
2026

2027

170.000,00

200.000,00

250.000,00



CAPITALE LAVORO

SCHEDA COMMESSA 9 - BANCA DATI FORMATORI – CMRC 2025/2026

AMBITO **Formazione professionale**

PROGETTO BDF_CMRC

Creata da Capitale Lavoro per la prima volta nel 2007 in risposta alle esigenze espresse dalla Città metropolitana di Roma Capitale (all'epoca Provincia di Roma), la BANCA DATI dei formatori è una parte importante del rapporto di collaborazione con la Città metropolitana che si completa poi con la parte relativa al supporto diretto presso i CMFP, attraverso personale dedicato.

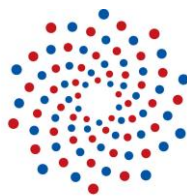
Il progetto prevede pertanto, sulla base di fabbisogni espressi dai CMFP, la predisposizione di una BANCA DATI di formatori ed esperti in formazione professionale (obbligo formativo), finalizzata al reclutamento di personale docente a copertura dei posti vacanti all'interno dei corsi leFP e duali, stabiliti annualmente da CMRC e una collaborazione diretta, attraverso i referenti aziendali (uno per ciascun centro) e altre eventuali figure con funzioni di supporto al responsabile del CMFP e/o alle segreterie didattiche.

OBIETTIVI

1. *Costituzione di una BANCA DATI aggiornata annualmente, in cui vengono raccolte le candidature di docenti, suddivise per materia, di coloro che intendono candidarsi per insegnare presso i Centri di formazione professionali*
2. *Costituzione di una BANCA DATI specifica per la raccolta di candidature di personale con funzioni "trasversali" che operi per l'inclusione degli allievi e per l'inserimento degli stessi in alternanza scuola lavoro/apprendistato formativo presso le aziende di settore*
3. *Reclutamento e contrattualizzazione del numero di docenti o/ed esperti delle materie per le quali Roma Capitale non ha in organico personale a ricoprire il ruolo presso i CFP.*
4. *Supporto diretto al responsabile del CMFP e/o alle segreterie didattiche per il corretto svolgimento delle attività previste*

AZIONI

1. Predisposizione della piattaforma informatica per la raccolta delle candidature
2. Raccolta e organizzazione della documentazione a sostegno di quanto dichiarato dai candidati (CV, attestazioni, certificati, etc.)
3. Valutazione della domanda sulla base della documentazione e assegnazione di punteggi
4. Per i candidati dell'Area Trasversale lo svolgimento di colloqui individuali
5. Pubblicazione delle graduatorie
6. Costruzione degli incarichi di docenza, sulla base dei fabbisogni pervenuti
7. Invio delle proposte di incarico/chi disponibili ai candidati, in ordine di punteggio
8. Avvio dell'iter per la successiva contrattualizzazione dei candidati che accettano gli incarichi
9. Supporto ai CFP per la risoluzione di eventuali criticità e problematiche relative agli incarichi di docenza, e per soddisfare le eventuali necessità aggiuntive di personale docente che sorgono nel corso dell'anno formativo
10. Gestione del rapporto con i docenti (tramite il referente aziendale assegnato a uno o più centri) per il corretto andamento della didattica
11. Collaborazione diretta dei referenti aziendali e delle altre eventuali figure inserite nel centro, con il responsabile del CMFP e/o con le segreterie didattiche



CAPITALE LAVORO

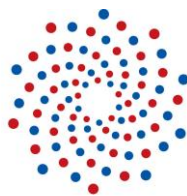
INDICATORI

AZIONE	INDICATORI
1. Predisposizione della piattaforma informatica per la raccolta delle candidature	- Numero di candidature ricevute tramite la piattaforma
2. Raccolta e organizzazione della documentazione a sostegno di quanto dichiarato dai candidati (CV, attestazioni, certificati, etc.)	- Percentuale di candidature complete rispetto a quelle pervenute
3. Valutazione della domanda sulla base della documentazione e assegnazione di punteggi	- Numero di eventuali ricorsi o richieste di revisione
4. Per i candidati dell'Area Trasversale lo svolgimento di colloqui individuali	- Numero di candidati idonei
5. Pubblicazione delle graduatorie	- Numero di candidati idonei (non esclusi)
6. Costruzione degli incarichi di docenza, sulla base dei fabbisogni pervenuti	- Numero degli incarichi da affidare (su base oraria)
7. Invio delle proposte di incarico ai candidati in ordine di punteggio	- Percentuale di accettazione degli incarichi proposti
8. Avvio dell'iter per la successiva contrattualizzazione dei candidati che accettano gli incarichi	- Numero di contratti formalizzati
9. Supporto ai CFP per la risoluzione di eventuali criticità e problematiche relative agli incarichi di docenza, e per soddisfare le eventuali necessità aggiuntive di personale docente che sorgono nel corso dell'anno formativo	- Feedback finale di ciascun CFP sull'andamento della didattica nel suo insieme (tipologia di criticità emerse, presa in carico delle problematiche, tempi di risoluzione, etc.)
10. Gestione del rapporto con i docenti (tramite il referente aziendale assegnato) per il corretto andamento della didattica	- Feedback finale di ciascun docente rispetto all'andamento della didattica nel suo insieme
11. Collaborazione diretta dei referenti aziendali e delle altre eventuali figure inserite nel centro, con il responsabile del CMFP e/o con le segreterie didattiche	- Feedback finale del responsabile del CMFP sulla qualità del rapporto di collaborazione con il personale assegnato

OBIETTIVI CORRELATI

1. Supportare il Polo pubblico della formazione professionale nella realizzazione di una progettazione didattica comune e condivisa.
2. Supportare i centri di formazione professionale di Città metropolitana nello sviluppo di strategie di inclusione.
3. Supportare i centri di formazione professionale di Città metropolitana nello sviluppo di una rete con le aziende per la realizzazione di stage e contratti di apprendistato formativo
4. Ampliare il bacino di professionisti qualificati per l'insegnamento nei CFP attraverso la promozione e pubblicizzazione degli avvisi pubblici.
5. Costruire una rete stabile di professionisti della formazione professionale.

IMPORTI TRIENNIO	2024/2025	2025/2026	2026/2027
	€ 2.675.547,00	€ 2.996.000,00	€ 3.296.000,00



CAPITALE LAVORO

SCHEDA COMMESSA 10 - BANCA DATI – SCUOLE ARTI E MESTIERI ROMA CAPITALE 2025/2026

AMBITO **Formazione professionale**

PROGETTO BD_SCUOLE_AeM

Le "Scuole d'Arte e dei Mestieri" di Roma Capitale rappresentano una delle più antiche e nobili istituzioni formative del nostro Paese. A dicembre 2017, in seguito all'avvio dei rapporti istituzionali per la gestione dei propri CFP, Roma Capitale ha affidato a Città metropolitana anche il reclutamento e la contrattualizzazione dei Formatori per le quattro "Scuole d'Arte e dei Mestieri". Si tratta di un intervento con caratteristiche leggermente diverse da quelli previsti per i centri di formazione professionale, sia per la peculiarità dei corsi e degli insegnamenti, sia perché si opera su una BANCA DATI differente rispetto a quella utilizzata per i CMFP e i CFP.

Il progetto prevede pertanto, sulla base di fabbisogni espressi dalle Scuole d'Arte e dei Mestieri", la predisposizione di una BANCA DATI di formatori ed esperti in materie in maggioranza tecnico specialistiche, finalizzata al reclutamento di personale docente a copertura dei posti vacanti all'interno dei corsi previsti annualmente.

OBIETTIVI

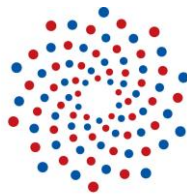
1. *Costituzione di una BANCA DATI aggiornata annualmente, in cui vengono raccolte le candidature, suddivise per materia, di coloro che intendono candidarsi per insegnare presso le 4 Scuole d'Arte e dei Mestieri".*
2. *Reclutamento e contrattualizzazione del numero di docenti o/ed esperti di tutte le materie previste all'interno dei corsi attivi presso le 4 Scuole d'Arte e dei Mestieri".*

AZIONI

1. Predisposizione della piattaforma informatica per la raccolta delle candidature
2. Raccolta e organizzazione della documentazione a sostegno di quanto dichiarato dai candidati (CV, attestazioni, certificati, etc.)
3. Valutazione della domanda sulla base della documentazione e assegnazione di punteggi
4. Pubblicazione delle graduatorie
5. Costruzione degli incarichi di docenza, sulla base dei fabbisogni espressi
6. Invio delle proposte di incarico/chi disponibili ai candidati, in ordine di punteggio
7. Avvio dell'iter per la successiva contrattualizzazione dei candidati che accettano gli incarichi
8. Supporto alle scuole per la risoluzione di eventuali criticità e problematiche relative agli incarichi di docenza, e per soddisfare le eventuali necessità aggiuntive di personale docente che sorgono nel corso dell'anno formativo
9. Gestione del rapporto con i docenti (tramite il referente aziendale assegnato alle scuole) per il corretto andamento della didattica

INDICATORI

AZIONE	INDICATORI
1. Predisposizione della piattaforma informatica per la raccolta delle candidature	- Numero di candidature ricevute tramite la piattaforma



CAPITALE LAVORO

2. Raccolta e organizzazione della documentazione a sostegno di quanto dichiarato dai candidati (CV, attestazioni, certificati, etc.)	- Percentuale di candidature complete rispetto a quelle pervenute
3. Valutazione della domanda sulla base della documentazione e assegnazione di punteggi	- Numero di eventuali ricorsi o richieste di revisione
4. Pubblicazione delle graduatorie	- Numero di candidati idonei (non esclusi)
5. Costruzione degli incarichi di docenza, sulla base dei fabbisogni pervenuti	- Numero degli incarichi da affidare (su base oraria)
6. Invio delle proposte di incarico ai candidati in ordine di punteggio	- Percentuale di accettazione degli incarichi proposti
7. Avvio dell'iter per la successiva contrattualizzazione dei candidati che accettano gli incarichi	- Numero di contratti formalizzati
8. Supporto ai CFP per la risoluzione di eventuali criticità e problematiche relative agli incarichi di docenza, e per soddisfare le eventuali necessità aggiuntive di personale docente che sorgono nel corso dell'anno formativo	- Feedback finale di ciascuna scuola sull'andamento della didattica nel suo insieme (tipologia di criticità emerse, presa in carico delle problematiche, tempi di risoluzione, etc.)
9. Gestione del rapporto con i docenti (tramite il referente aziendale assegnato a uno o più centri) per il corretto andamento della didattica	- Feedback finale di ciascun docente rispetto all'andamento della didattica nel suo insieme

OBIETTIVI CORRELATI

1. Supportare la direzione di Roma Capitale, nell'analisi dei fabbisogni formativi di utenza adulta e nella progettazione e ideazione di nuovi profili formativi da inserire nell'ambito della programmazione didattica delle Scuole.
2. Ampliare il bacino di professionisti qualificati per l'insegnamento nelle scuole attraverso la promozione e pubblicizzazione degli avvisi pubblici.
3. Costruire una rete stabile di professionisti della formazione professionale.

IMPORTI TRIENNIO

2024/2025

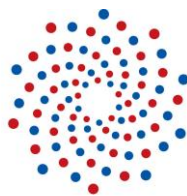
2025/2026

2026/2027

€ 980.000,00

€ 1.020.000,00

€ 1.060.000,00



CAPITALE LAVORO

SCHEDA COMMESSA 11 - BANCA DATI FORMATORI – Fiumicino 2025/2026

AMBITO **Formazione professionale**

PROGETTO BDF_Fiumicino

Creata per la prima volta nel 2007 in risposta alle esigenze espresse dalla Città metropolitana di Roma Capitale (all'epoca Provincia di Roma), la BANCA DATI dei formatori, dall'anno formativo 2015-2016, è stata messa a disposizione anche degli altri Centri di Formazione pubblici operanti sul territorio metropolitano. Di conseguenza, a partire dal mese di dicembre 2017, il Comune di Fiumicino ha affidato a CMRC tramite convenzioni annuali, la contrattualizzazione e la gestione diretta del personale formatore operante nei propri Centri, per cui Capitale Lavoro ha esteso la propria attività gestionale anche al CFP del Comune di Fiumicino.

Il progetto prevede pertanto, sulla base di fabbisogni espressi dal CFP del Comune di Fiumicino, la predisposizione di una BANCA DATI di formatori ed esperti in formazione professionale (obbligo formativo), finalizzata al reclutamento di personale docente - a copertura dell'intero organico - da impiegare all'interno dei corsi leFP e duali del CFP di Fiumicino.

OBIETTIVI

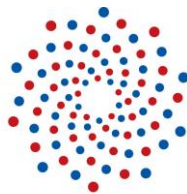
1. *Costituzione di una BANCA DATI aggiornata annualmente, in cui vengono raccolte le candidature di docenti, suddivise per materia, di coloro che intendono candidarsi per insegnare presso i Centri di formazione professionali*
2. *Reclutamento e contrattualizzazione del numero di docenti o/ed esperti di tutte le materie previste all'interno dei corsi attivi presso il CFP di Fiumicino*

AZIONI

1. Predisposizione della piattaforma informatica per la raccolta delle candidature
2. Raccolta e organizzazione della documentazione a sostegno di quanto dichiarato dai candidati (CV, attestazioni, certificati, etc.)
3. Valutazione della domanda sulla base della documentazione e assegnazione di punteggi
4. Pubblicazione delle graduatorie
5. Costruzione degli incarichi di docenza, sulla base dei fabbisogni pervenuti
6. Invio delle proposte di incarico/chi disponibili ai candidati, in ordine di punteggio
7. Avvio dell'iter per la successiva contrattualizzazione dei candidati che accettano gli incarichi
8. Supporto al CFP per la risoluzione di eventuali criticità e problematiche relative agli incarichi di docenza, e per soddisfare le eventuali necessità aggiuntive di personale docente che sorgono nel corso dell'anno formativo
9. Gestione del rapporto con i docenti (tramite il referente aziendale assegnato al CFP) per il corretto andamento della didattica

INDICATORI

AZIONE	INDICATORI
1. Predisposizione della piattaforma informatica per la raccolta delle candidature	- Numero di candidature ricevute tramite la piattaforma
2. Raccolta e organizzazione della documentazione a sostegno di quanto dichiarato dai candidati (CV, attestazioni, certificati, etc.)	- Percentuale di candidature complete rispetto a quelle pervenute
3. Valutazione della domanda sulla base della documentazione e assegnazione di punteggi	- Numero di eventuali ricorsi o richieste di revisione



CAPITALE LAVORO

4. Pubblicazione delle graduatorie	- Numero di candidati idonei (non esclusi)
5. Costruzione degli incarichi di docenza, sulla base dei fabbisogni pervenuti	- Numero degli incarichi da affidare (su base oraria)
6. Invio delle proposte di incarico ai candidati in ordine di punteggio	- Percentuale di accettazione degli incarichi proposti
7. Avvio dell'iter per la successiva contrattualizzazione dei candidati che accettano gli incarichi	- Numero di contratti formalizzati
8. Supporto ai CFP per la risoluzione di eventuali criticità e problematiche relative agli incarichi di docenza, e per soddisfare le eventuali necessità aggiuntive di personale docente che sorgono nel corso dell'anno formativo	- Feedback finale di ciascun CFP sull'andamento della didattica nel suo insieme (tipologia di criticità emerse, presa in carico delle problematiche, tempi di risoluzione, etc.)
9. Gestione del rapporto con i docenti (tramite il referente aziendale assegnato a uno o più centri) per il corretto andamento della didattica	- Feedback finale di ciascun docente rispetto all'andamento della didattica nel suo insieme

OBIETTIVI CORRELATI

1. Supportare il Polo pubblico della formazione professionale nella realizzazione di una progettazione didattica comune e condivisa.
2. Ampliare il bacino di professionisti qualificati per l'insegnamento nei CFP attraverso la promozione e pubblicizzazione degli avvisi pubblici.
3. Costruire una rete stabile di professionisti della formazione professionale.

IMPORTI TRIENNIO

2024/2025

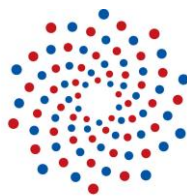
2025/2026

2026/2027

€ 440.000,00

€ 448.800,00

€ 457.700,00



CAPITALE LAVORO

SCHEDA COMMESSA 12 - BANCA DATI FORMATORI - Roma Capitale 2025/2026

AMBITO **Formazione professionale**

PROGETTO BDF_RC

Creata per la prima volta nel 2007 in risposta alle esigenze espresse dalla Città metropolitana di Roma Capitale (all'epoca Provincia di Roma), la BANCA DATI dei formatori, dall'anno formativo 2015-2016, è stata messa a disposizione anche degli altri Centri di Formazione pubblici operanti sul territorio metropolitano. Di conseguenza, a partire dal mese di settembre 2017, Roma Capitale ha affidato a CMRC tramite convenzioni annuali, la contrattualizzazione e la gestione diretta del personale formatore operante nei propri Centri, per cui Capitale Lavoro ha esteso la propria attività gestionale anche ai 9 CFP di Roma Capitale.

Il progetto prevede pertanto, sulla base di fabbisogni espressi dai CFP di Roma Capitale, la predisposizione di una BANCA DATI di formatori ed esperti in formazione professionale (obbligo formativo), finalizzata al reclutamento di personale docente a copertura dei posti vacanti all'interno dei corsi leFP, P.F.I. e duali, stabiliti annualmente da Roma Capitale.

OBIETTIVI

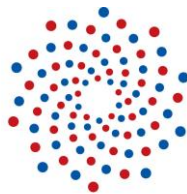
1. *Costituzione di una BANCA DATI aggiornata annualmente, in cui vengono raccolte le candidature di docenti, suddivise per materia, di coloro che intendono candidarsi per insegnare presso i Centri di formazione professionali*
2. *Costituzione di una BANCA DATI aggiornata annualmente, in cui vengono raccolte le candidature di esperti nel settore della disabilità che intendono candidarsi per lavorare nell'ambito dei Percorsi Formativi Individualizzati (P.F.I.).*
3. *Reclutamento e contrattualizzazione del numero di docenti o/ed esperti delle materie per le quali Roma Capitale non ha in organico personale a ricoprire il ruolo presso i CFP.*

AZIONI

1. Predisposizione della piattaforma informatica per la raccolta delle candidature
2. Raccolta e organizzazione della documentazione a sostegno di quanto dichiarato dai candidati (CV, attestazioni, certificati, etc.)
3. Valutazione della domanda sulla base della documentazione e assegnazione di punteggi
4. Pubblicazione delle graduatorie
5. Costruzione degli incarichi di docenza, sulla base dei fabbisogni pervenuti
6. Invio delle proposte di incarico/chi disponibili ai candidati, in ordine di punteggio
7. Avvio dell'iter per la successiva contrattualizzazione dei candidati che accettano gli incarichi
8. Supporto ai CFP per la risoluzione di eventuali criticità e problematiche relative agli incarichi di docenza, e per soddisfare le eventuali necessità aggiuntive di personale docente che sorgono nel corso dell'anno formativo
9. Gestione del rapporto con i docenti (tramite il referente aziendale assegnato a uno o più centri) per il corretto andamento della didattica

INDICATORI

AZIONE	INDICATORI
1. Predisposizione della piattaforma informatica per la raccolta delle candidature	- Numero di candidature ricevute tramite la piattaforma



CAPITALE LAVORO

2. Raccolta e organizzazione della documentazione a sostegno di quanto dichiarato dai candidati (CV, attestazioni, certificati, etc.)	- Percentuale di candidature complete rispetto a quelle pervenute
3. Valutazione della domanda sulla base della documentazione e assegnazione di punteggi	- Numero di eventuali ricorsi o richieste di revisione
4. Pubblicazione delle graduatorie	- Numero di candidati idonei (non esclusi)
5. Costruzione degli incarichi di docenza, sulla base dei fabbisogni pervenuti	- Numero degli incarichi da affidare (su base oraria)
6. Invio delle proposte di incarico ai candidati in ordine di punteggio	- Percentuale di accettazione degli incarichi proposti
7. Avvio dell'iter per la successiva contrattualizzazione dei candidati che accettano gli incarichi	- Numero di contratti formalizzati
8. Supporto ai CFP per la risoluzione di eventuali criticità e problematiche relative agli incarichi di docenza, e per soddisfare le eventuali necessità aggiuntive di personale docente che sorgono nel corso dell'anno formativo	- Feedback finale di ciascun CFP sull'andamento della didattica nel suo insieme (tipologia di criticità emerse, presa in carico delle problematiche, tempi di risoluzione, etc.)
9. Gestione del rapporto con i docenti (tramite il referente aziendale assegnato a uno o più centri) per il corretto andamento della didattica	- Feedback finale di ciascun docente rispetto all'andamento della didattica nel suo insieme

OBIETTIVI CORRELATI

1. Supportare il Polo pubblico della formazione professionale nella realizzazione di una progettazione didattica comune e condivisa.
2. Ampliare il bacino di professionisti qualificati per l'insegnamento nei CFP attraverso la promozione e pubblicizzazione degli avvisi pubblici.
3. Costruire una rete stabile di professionisti della formazione professionale.

IMPORTI TRIENNIO

2024/2025

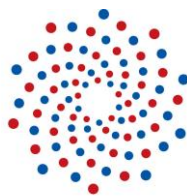
2025/2026

2026/2027

€ 2.700.000,00

€ 2.970.000,00

€ 3.148.000,00



CAPITALE LAVORO

SCHEDA COMMESSA 13 – Assistenza tecnica Dipartimento IV

AMBITO

Servizi tecnici

PROGETTO Attività di assistenza tecnica e amministrativa per esigenze del **Dipartimento IV** su attività operative della Direzione dipartimentale e dei Servizi

OBIETTIVO Incrementare le competenze specialistiche già attualmente operanti sui singoli progetti. Garantire maggiore presenza sul territorio ampliando il numero dei sopralluoghi sui cantieri aperti per il monitoraggio dell'avanzamento dei lavori nel rispetto dei cronoprogrammi.
Migliorare il sistema organizzativo per agevolare le relazioni con gli Enti Locali e con gli altri Enti coinvolti nell'attuazione dei singoli progetti affidati.
Proporre un modello di semplificazione dei flussi amministrativi a beneficio dei Soggetti destinatari delle misure di finanziamento anche mediante la predisposizione di linee guida e modulistica precompilata in coerenza con le procedure definite dal MIT e con gli obblighi di alimentazione del sistema ReGIS (cfr. art. 5bis atto d'obbligo, richieste maggiore anticipazione, richieste trasferimenti intermedi, richiesta saldo).

AZIONE Fornire supporto tecnico, operativo e gestionale sui seguenti ambiti, di gestione diretta della Direzione dipartimentale:

- "PINQuA - Programma innovativo nazionale per la qualità dell'abitare" di cui all'art. 1 commi 437 e seguenti della Legge n.160 del 27/12/2019, finanziato con fondi PNRR;
- per il 2025: supportare i RUP di CmRC per agevolare la cantierizzazione degli interventi
- "Decreto Clima", avente per oggetto "Misure urgenti per il rispetto degli obblighi previsti dalla direttiva 2008/50/CE sulla qualità dell'aria e proroga del termine di cui all'articolo 48, commi 11 e 13, del decreto-legge 17 ottobre 2016, n. 189, convertito, con modificazioni, dalla legge 15 dicembre 2016, n. 229", di cui al D.L. n. 111 del 14 ottobre 2019.

Inoltre fornire supporto tecnico, operativo e gestionale ai Servizi dipartimentali:

- Servizio 1 "Urbanistica e attuazione del PTMG";
- Servizio 2 "Geologico, Difesa del Suolo – Risorse Agroforestali – Rischi Territoriali".

INDICATORI AZIONE: numero di adempimenti svolti a beneficio degli stakeholder interni ed esterni alla committenza (modulistica predisposta, linee guida, trasmissione documentale, riunioni, sopralluoghi, ecc ...);
numero di relazioni a cadenza periodiche prodotte per il monitoraggio delle attività;
2025: n. cantieri aperti
2026: n. di cantieri chiusi

OBIETTIVI CORRELATI

IMPORTI TRIENNIO	2025	2026	2027
	410.000,00	450.000,00	400.000,00



SCHEDA COMMESSA 14 – Supporto Ufficio di Piano Dipartimento IV

AMBITO

Servizi tecnici

PROGETTO *Supporto amministrativo e tecnico-specialistico all'Ufficio di Piano del Dipartimento IV per la pianificazione territoriale, la mobilità metropolitana e le attività di monitoraggio e aggiornamento del Piano Strategico Metropolitano.*

OBIETTIVO *Implementare il gruppo di lavoro con competenze specialistiche – programmatori data analyst per sviluppare la capacità operativa.
Implementare la capacità di lettura e sintesi dei risultati delle mappature condotte per l'aggiornamento del Piano Strategico e l'individuazione delle azioni strategiche da perseguire in considerazione delle specificità dei singoli territori.
Ampliare l'autonomia di gestione delle relazioni con i referenti dell'Organismo Operativo Interdipartimentale al fine di favorire la collaborazione e lo scambio delle informazioni tra i Dipartimenti.
Ampliamento della condivisione delle buone prassi.
Ampliare la rete delle interlocuzioni con gli stakeholder, tramite la digitalizzazione, per la condivisione e l'evoluzione del PSM.*

AZIONE *Fornire supporto tecnico, operativo e gestionale in riscontro alle esigenze dell'Ufficio di Piano, dei Dipartimenti, degli Uffici Centrali ed Extra-Dipartimentali ed organi politici nonché di ogni altro interlocutore indicato dal committente come riferimento per le singole progettualità in corso.*
Fornire:

- *assistenza tecnica per l'analisi, la valutazione e lo sviluppo progettuale dei temi economici, sociali ed ambientali del Piano Strategico Metropolitano;*
- *attività di supporto tecnico-specialistico nel settore urbanistico e trasportistico per le attività di collegamento con il PUMS ed il PTMG;*
- *attività di supporto specialistico in ambito di programmazione comunitaria e strategica;*
- *attività di supporto amministrativo, nella gestione e governo dei processi partecipativi;*
- *costante supporto redazionale e assistenza tecnico-informatica per la manutenzione ordinaria del portale di co-progettazione del Piano Strategico metropolitano, svolta in continuità con il progressivo aggiornamento, adeguamento ed implementazione del PSM.*

INDICATORI AZIONE *n. progetti pilota avviati secondo le azioni strategiche individuate nel PSM;
numero di relazioni a cadenza periodiche prodotte per il monitoraggio delle attività;
numero di adempimenti svolti a beneficio degli stakeholder interni ed esterni alla committenza (riunioni, schede, documenti di analisi, documenti di sintesi);
diffusione del PSM sul territorio*

OBIETTIVI CORRELATI

IMPORTI TRIENNIO

2025

2026

2027

225.000,00

300.000,00

350.000,00



SCHEDA COMMESSA 15 – Assistenza tecnica reticolo idrico

AMBITO

Servizi tecnici

PROGETTO *Supporto tecnico-specialistico per le attività istruttorie finalizzate all'emissione di **pareri idraulici, al rilascio di autorizzazioni idrauliche**, alla redazione di atti di sdemanializzazione.*

OBIETTIVO *Ottimizzare lo svolgimento di sopralluoghi tecnici per assicurare adeguata conoscenza degli scenari di intervento sul territorio e garantire una efficace azione di supporto sui temi di competenza.
Ampliare ed implementare la condivisione delle banche dati.*

AZIONE

Fornire supporto tecnico-specialistico finalizzato a:

- *rilascio autorizzazioni e pareri ai fini idraulici all'esecuzione di lavori e/o opere idrauliche per il reticolo idrico naturale e per manufatti, canali idrici artificiali di bonifica e loro pertinenze e nelle aree perimetrate a rischio idraulico ai sensi dei vigenti Piani di Assetto Idrogeologico (P.A.I.), sia per nuove realizzazioni sia per atti endoprocedimentali all'interno di pratiche di sanatoria edilizia;*
- *redazione pareri sulle richieste di sdemanializzazione (o demanializzazione) di tratti del reticolo idrico secondario su richiesta dell'Agenzia del Demanio ai sensi della legge n. 212/2003;*
- *redazione pareri a seguito di richieste formulate all'interno di Conferenze di servizi indette prevalentemente dai Comuni, dalla Regione o da Gestori di pubblici servizi;*
- *attività di censimento, autorizzazione ed effettuazione dei controlli sugli sbarramenti e sulle dighe presenti lungo il reticolo secondario, ex DGR Lazio n. 285 del 19.05.2020;*
- *riscontri amministrativi e verifiche tecniche nei soli tratti per i quali è previsto il Servizio pubblico di manutenzione (S.P.M.) svolto dal Consorzio di bonifica Litorale Nord;*
- *attività delegate dalla Regione alla Città Metropolitana di Roma Capitale sul rilascio delle concessioni, e relative istruttorie, secondo quanto previsto dal Regolamento Regionale n. 1 del 3.1.2022 e dalla DGR n. 342 del 31.5.2022;*
- *attività delegate comprendenti i servizi di polizia idraulica e di pieno e pronto intervento, ex art. 9, comma 1, lettera d), l.r. n. 53/1998.*

INDICATORI AZIONE

n. di pratiche svolte

n. di sopralluoghi svolti sul territorio

numero di relazioni a cadenza periodiche prodotte per il monitoraggio delle attività;

OBIETTIVI CORRELATI

IMPORTI TRIENNIO

2025

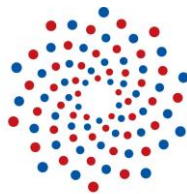
2026

2027

154.000,00

175.000,00

175.000,00



CAPITALE LAVORO

SCHEDA COMMESSA 16 - S.U.A. (Stazione unica appaltante)

AMBITO

Servizi Tecnici

PROGETTO *Attività di assistenza in materia giuridica, giurisprudenziale, amministrativa, tecnica ed economica nel settore degli **appalti pubblici***

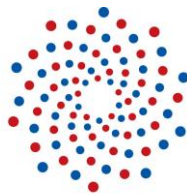
OBIETTIVO *Fornire assistenza tecnica, economica, amministrativa e giuridica di supporto al Dipartimento Appalti e Contratti ed ai Dipartimenti/Servizi dell'Ente nella definizione dei contenuti tecnici e giuridici degli atti di gara per procedure di evidenza pubblica sopra e sotto la soglia comunitaria*

AZIONE *Ampliamento, in termini di unità operative, del supporto all'ufficio contratti
 Ampliamento del numero dei comuni della Città Metropolitana convenzionati con la Stazione Appaltante
 Ampliamento numero degli Istituti Secondari di Secondo Grado di Roma e Provincia convenzionati*

INDICATORI AZIONE *Numero di procedure di evidenza pubblica esperite in supporto all'Unità Operativa "LL.PP. Viabilità, Servizi e Forniture" e all'Unità Operativa "LL.PP. Edilizia, Servizi e Forniture" suddivise tra Comuni convenzionati, Istituti secondari di secondo grado convenzionati, procedure affidate alla SUA direttamente da ANAC (Acerra e Caivano)
 Numero di controlli effettuati in supporto all'Ufficio contratti*

OBIETTIVI CORRELATI *Animazione territoriale in merito al ruolo del Soggetto Aggregatore*

IMPORTI TRIENNIO	2025	2026	2027
	520,000	600,000	650,000



CAPITALE LAVORO

SCHEDA COMMESSA 17 - Edilizia Scolastica

AMBITO **Servizi tecnici**

PROGETTO *Supporto tecnico alla progettazione del settore **Nuova Edilizia** e degli interventi PNRR in genere - Supporto tecnico amministrativo alla rendicontazione dei finanziamenti PNRR*

ATTIVITÀ *Supporto tecnico alla progettazione del settore Nuova Edilizia e degli interventi PNRR in genere*

Supporto tecnico amministrativo alla rendicontazione dei finanziamenti PNRR

Supporto attività di deposito progetti nell'archivio opere pubbliche

Supporto attività di monitoraggio progetti pnrr

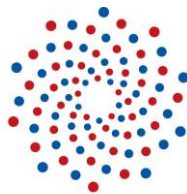
Supporto trasmissione dati al mims

OBIETTIVO *Organizzare degli incontri per la mappatura dei processi
Implementare la fase di retrospective per il miglioramento dei processi*

AZIONE *Organizzare degli incontri per la mappatura dei processi
Implementare la fase di retrospective per il miglioramento dei processi*

INDICATORI AZIONE: *Numero di deliverable consegnati*

IMPORTI TRIENNIO	2025	2026	2027
	400.940	430.000	460.000



CAPITALE LAVORO

SCHEDA COMMESSA 18 - Viabilità

AMBITO

Servizi tecnici

PROGETTO

Servizi di supporto operativo per la gestione della **Viabilità**

ATTIVITÀ

- Supporto per la redazione dei vari livelli di progettazione relativi a servizi e lavori di manutenzione ordinaria e straordinaria contribuendo alla realizzazione dei diversi elaborati progettuali: relazione tecnica, elaborato grafico, quadro tecnico economico, elenco prezzi, computo metrico, piano di sicurezza e coordinamento, capitolato speciale d'appalto;
- supporto per la redazione di nulla-osta per gare ciclistiche al fine di valutare se il percorso di gara interessa le strade provinciali di competenza;
- supporto per la redazione dei nulla-osta tecnici per l'esecuzione degli scavi necessari per i sottoservizi ed eseguite dalle società di gestione di acqua, energia elettrica, fornitura di gas, gestori telefonici;
- supporto per la redazione degli atti contabili relativi ai lavori e servizi eseguiti nelle sezioni stradali;
- supporto per la redazione del bollettino lavori per il monitoraggio degli interventi eseguiti e da eseguire;
- supporto per sopralluoghi sulle strade di competenza.
- supporto per la redazione di elaborati relativi alla richiesta di indagini strutturali e geologiche, nonché di servizi relativi alla manutenzione dei ponti di lavoro.

OBIETTIVO

Adottare una metodologia di lavoro agile ed efficientare i processi di lavorazione
Conseguentemente efficientare i processi di lavorazione a supporto del dipartimento

AZIONE

Organizzare degli incontri per la mappatura dei processi
Implementare la fase di retrospective per il miglioramento dei processi

INDICATORI AZIONE

Numero di deliverable consegnati

IMPORTI TRIENNIO

2025

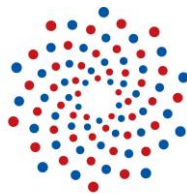
2026

2027

265.325

300.000

330.000



CAPITALE LAVORO

SCHEDA COMMESSA 19 - PNRR

AMBITO

Fondi Europei, Crowdfunding e Risorse esterne

PROGETTO

Supporto tecnico-amministrativo per la gestione delle misure PNRR

ATTIVITÀ

La Città metropolitana di Roma Capitale deve provvedere all'esercizio delle funzioni inerenti gli interventi previsti dal PNRR. Alla Società Capitale Lavoro S.p.A. è richiesto di eseguire le attività di supporto all'esercizio di tali funzioni.

Il gruppo di supporto per la gestione dei progetti PNRR agisce in stretto raccordo operativo in modo integrato e condiviso con le unità organizzative individuate, favorendo il collegamento continuo tra le azioni delle unità operative impiegate in commesse diverse. Le unità organizzative sono di seguito specificate:

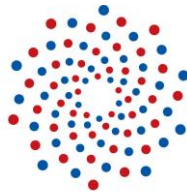
- tecnico-amministrativa, giuridico – che avrà il compito di fornire supporto per la stesura di atti procedurali tra i soggetti istituzionali coinvolti in ciascun progetto e per le diverse fasi individuate, per la formazione di documentazione relativa agli esiti stragiudiziali, arbitrali o giurisdizionali relativi a contenzioso o controversie che dovessero insorgere, per la gestione dei procedimenti amministrativi -;
- contratti, realizzazione modelli e acquisto servizi tecnici (ODA) e accessori – che avrà il compito di fornire supporto alla Direzione PNRR e ai RUP nella stesura degli atti del Soggetto Attuatore e dei Comuni, finalizzati all'acquisizione di servizi tecnici ed accessori necessari all'attuazione dei progetti - Svolge attività di supporto per il controllo e la gestione amministrativa dei medesimi atti, nella fase di esecuzione contrattuale - Acquisisce CIG su SIMOG-ANAC, implementa la banca dati SCP- Servizio Contratti Pubblici, acquisisce documentazione tramite AVCPass.;
- unità tecnica PUI - che avrà il compito di fornire supporto al RUP nelle attività puntualmente individuate dall'ANAC, con le Linee Guida n. 3 – di attuazione del D.Lgs. 18 aprile 2016, n. 50, nelle diverse fasi di programmazione, progettazione affidamento ed esecuzione dei lavori. Dal contratto, agli ordinativi di pagamento, alla relazione al conto finale, alla relazione dell'organo di collaudo e certificato di regolare esecuzione;
- unità tecnica forestazione urbana - che avrà il compito di fornire supporto al RUP nelle attività puntualmente individuate dall'ANAC, con le Linee Guida n. 3 – di attuazione del D.Lgs. 18 aprile 2016, n. 50, nelle diverse fasi di programmazione, progettazione affidamento ed esecuzione dei lavori. Dal contratto, agli ordinativi di pagamento, alla relazione al conto finale, alla relazione dell'organo di collaudo e certificato di regolare esecuzione.
- unità di monitoraggio e rendicontazione - che avrà il compito di fornire supporto all'ufficio comune costituito da Città metropolitana e Roma Capitale per le attività di monitoraggio e rendicontazione della spesa e dei target, in linea con la regolamentazione prevista dalle circolari del MEF (nn. 26, 27 e 31). In particolare, con queste ultime si è stabilito che per le attività di rendicontazione i soggetti coinvolti alimentano il sistema informatico ReGiS, che è rivolto alla rilevazione e diffusione dei dati di monitoraggio del PNRR ed a supportare gli adempimenti di rendicontazione e controllo previsti dalla normativa vigente.

OBIETTIVO

Efficientare i processi di lavorazione a supporto del dipartimento

AZIONE

Implementare la fase di retrospective per il miglioramento dei processi



CAPITALE LAVORO

INDICATORI AZIONE: *Numero di deliverable consegnati*

IMPORTI TRIENNIO	2025	2026	2027
	1.000.000	1.100.000	1.200.000