

## Contratti di prestazioni tra enti di sicurezza sociale e imprese di integrazione sociale e professionale (IISP)

Guida per gli organi esecutivi dell'aiuto sociale, dell'assicurazione contro la disoccupazione e dell'assicurazione invalidità



# Colophon

Per l'elaborazione della presente guida è stato fondamentale l'ampio sostegno degli operatori del settore. Nel processo sono stati coinvolti 26 rappresentanti degli organi esecutivi dell'aiuto sociale, dell'assicurazione contro la disoccupazione e dell'assicurazione invalidità nonché 17 rappresentanti di IISP. A tutti loro va il nostro più sincero ringraziamento!

## Autori

Sarah Neukomm  
Simon Bock  
econcept AG  
Gerechtigkeitsgasse 20  
8002 Zurigo  
www.econcept.ch

## Accompagnamento specialistico

Véronique Antonin-Tattini  
Véronique Gaspoz  
HES-SO Valais-Wallis  
Institut Travail Social  
Route de la Plaine 2  
3960 Sierre

## Direzione del progetto

Miriam Götz  
Programma nazionale contro la povertà  
Ufficio federale delle assicurazioni sociali

## Informazioni

Ufficio federale delle assicurazioni sociali  
Ambito Famiglia, generazioni e società  
Programma nazionale contro la povertà  
Effingerstrasse 20  
3003 Berna  
Tel. +41 (0) 58 462 91 22  
E-mail: gegenarmut@bsv.admin.ch

## Copyright

Ufficio federale delle assicurazioni sociali, 3003 Berna  
Riproduzione parziale – non a fini commerciali – autorizzata a condizione di citarne la fonte e di trasmettere un esemplare all'Ufficio federale delle assicurazioni sociali.

## Impaginazione

Cavelti AG, medien. digital und gedruckt.  
9201 Gossau

## Ordinazione (gratuita)

UFCL, Vendita di pubblicazioni federali, 3003 Berna  
www.bundespublikationen.admin.ch  
Numero di ordinazione: 318.870.51

## Scaricabile dal sito

www.contro-la-poverta.ch  
Disponibile in italiano, francese e tedesco  
Prima edizione: gennaio 2018

## Premessa

Per le persone in età attiva, l'integrazione nel mercato del lavoro è un presupposto fondamentale per poter provvedere al proprio sostentamento, condurre una vita autonoma ed essere integrate nella società. Negli ultimi anni l'assicurazione invalidità (AI), l'assicurazione contro la disoccupazione (AD) e l'aiuto sociale hanno pertanto rafforzato considerevolmente i loro sforzi volti ad aiutare le persone disabili, disoccupate o beneficiarie di prestazioni dell'aiuto sociale ad accedere al mercato del lavoro. In quest'ambito un partner importante degli enti di sicurezza sociale sono le imprese di integrazione sociale e professionale (IISP), che propongono ai loro utenti impieghi a tempo determinato in un quadro protetto, insieme con offerte di consulenza, formazione e formazione continua.

La presente guida, redatta nel quadro del Programma nazionale contro la povertà, vuole sostenere gli organi esecutivi comunali e cantonali nella conclusione di contratti di prestazioni con le IISP. Andando a integrare le basi esistenti, essa intende permettere agli organi esecutivi dell'AI, dell'AD e dell'aiuto sociale di impostare i contratti di prestazioni in collaborazione con le IISP, tenendo conto delle loro specificità. La guida offre una panoramica generale degli elementi e dei contenuti di tali contratti rilevanti per il successo della collaborazione nonché indicazioni pratiche per tutti gli enti di sicurezza sociale. La parte generale è completata da un capitolo contenente indicazioni specifiche per i singoli enti, che tengono conto della diversità delle condizioni quadro dell'AI, dell'AD e dell'aiuto sociale. Il valore aggiunto per i singoli enti di sicurezza sociale e i loro organi esecutivi deriva dal grado di sviluppo dei loro attuali strumenti.

La guida è stata realizzata sotto la direzione dell'istituto di consulenza econcept AG, in collaborazione con diversi rappresentanti degli enti di sicurezza sociale.

Ringraziando per il loro impegno tutte le persone che hanno contribuito alla realizzazione di questo strumento, vi auguriamo una stimolante lettura!



**Ludwig Gärtner, UFAS**

Direttore supplente e capo dell'Ambito Famiglia, generazioni e società



**Stefan Ritler, UFAS**

Membro del comitato di direzione e capo dell'Ambito Assicurazione invalidità



**Remo Dörig, CDOS**

Segretario generale supplente, responsabile del settore delle opere sociali



**Oliver Schärli, SECO**

Membro della direzione e capo del settore Mercato del lavoro/assicurazione contro la disoccupazione



# Programma nazionale contro la povertà

La presente guida pratica è stata elaborata nel quadro del Programma nazionale di prevenzione e lotta contro la povertà. Il programma intende rafforzare l'efficacia delle misure esistenti in questo campo e migliorarne il coordinamento. Esso promuove lo scambio di esperienze tra specialisti e mette a disposizione informazioni su temi quali il sostegno dalla prima infanzia fino alla transizione al mondo del lavoro, la mobilità professionale, l'integrazione sociale e professionale, l'alloggio, la povertà delle famiglie, di debiti e il monitoraggio della povertà. Il programma, la cui durata è limitata a cinque anni (dal 2014 al 2018), è sostenuto da Confederazione, Cantoni, Città e Comuni nonché da organizzazioni della società civile.

Per quanto concerne il campo d'azione Integrazione sociale e professionale, è stato pubblicato lo studio seguente, che ha fornito spunti importanti per la presente guida pratica:

- *Explorative Studie zu den Erfolgsfaktoren von Unternehmen der sozialen und beruflichen Integration*, FHNW, SUPSI, FFHS, marzo 2016.

Per maggiori informazioni e per scaricare lo studio, consultare il sito Internet [www.contro-la-poverta.ch](http://www.contro-la-poverta.ch).



# Indice

<b>1 Oggetto della guida .....</b>	<b>2</b>
<b>2 Collaborazione con le IISP.....</b>	<b>3</b>
2.1 IISP: imprese con un duplice obiettivo.....	3
2.2 Contratti di prestazioni con le IISP quale fattore di successo.....	4
<b>3 Elementi dei contratti di prestazioni .....</b>	<b>7</b>
3.1 Elementi rilevanti per il successo di un contratto di prestazioni .....	7
3.2 Indicazioni pratiche sull'impostazione del contratto di prestazioni .....	8
3.3 Indicazioni pratiche sui contenuti del contratto di prestazioni .....	8
3.4 Coordinamento con la procedura di concorso e l'assegnazione del mandato .....	18
<b>4 Indicazioni specifiche ai singoli enti di sicurezza sociale.....</b>	<b>20</b>
4.1 Aiuto sociale .....	20
4.2 Assicurazione contro la disoccupazione .....	25
4.3 Assicurazione invalidità.....	30
<b>5 Principi per i contratti di prestazioni con le IISP.....</b>	<b>34</b>
<b>Informazioni utili.....</b>	<b>37</b>
<b>Riassunto .....</b>	<b>38</b>

# 1 Oggetto della guida

L'aiuto sociale, l'assicurazione contro la disoccupazione (AD) e l'assicurazione invalidità (AI) possono fornire ai propri utenti provvedimenti d'integrazione sociale e professionale in imprese d'integrazione sociale e professionale (IISP). La collaborazione tra gli enti di sicurezza sociale e le IISP si basa di regola su mandati di prestazioni relativi agli articoli 7d, 14a, 15–18a della legge federale sull'assicurazione invalidità (LAI), all'articolo 64a capoverso 1 lettera a della legge sull'assicurazione contro la disoccupazione (LADI) e a provvedimenti d'integrazione sociale e professionale dell'aiuto sociale. L'AD, l'AI, diversi Cantoni e Comuni nonché l'aiuto sociale prevedono già una gestione dei contratti professionale. Come emerge dallo studio di Adam et al. (2016), i contratti di prestazioni con le IISP, impostati specificamente in funzione del loro carattere peculiare, sono determinanti per la buona riuscita dell'integrazione sociale e professionale degli utenti.

## Obiettivi e destinatari

La presente guida pratica intende porre le basi per un futuro impiego più efficace dei contratti di prestazioni e un migliore sfruttamento del potenziale delle IISP nell'ambito dell'integrazione sociale e professionale. Essa mette in luce gli elementi di un contratto di prestazioni rilevanti per il successo della collaborazione e del raggiungimento degli obiettivi e fornisce indicazioni sui fattori cui va prestata particolare attenzione per un'impostazione dei contratti di prestazioni adeguata alle specificità delle IISP. Questo strumento pratico è destinato agli specialisti responsabili per i contratti di prestazioni presso gli uffici AI, gli organi preposti ai provvedimenti inerenti al mercato del lavoro, gli uffici del sostegno sociale cantonali e i servizi sociali con un gran numero di utenti collocati in IISP. Non vuole né attribuire un incarico né stabilire un nuovo disciplinamento vincolante, bensì fungere da integrazione delle basi esistenti e contribuire al loro perfezionamento. Tutte le indicazioni fornite hanno carattere orientativo e possono essere utili per individuare un eventuale potenziale di miglioramento. Il valore aggiunto per i singoli enti di sicurezza sociale e i relativi organi esecutivi dipende dal grado di sviluppo dei loro attuali strumenti.

## Struttura e applicazione

La guida consta di una parte informativa generale concernente le IISP e i contratti di prestazioni, di indicazioni pratiche per l'impostazione di questi documenti, di un punto della situazione per ciascun ente di sicurezza sociale interessato e di riferimenti bibliografici.

### Essa illustra:

- cosa sono le IISP e perché i contratti di prestazioni con esse sono d'importanza fondamentale ▶ cap 2
- quali sono gli elementi rilevanti per il successo nei contratti di prestazioni con le IISP ▶ cap 3
- come si possono impostare i contratti di prestazioni tenendo conto delle specificità delle IISP ▶ cap 4
- quali principi guida si possono seguire nell'allestimento dei contratti di prestazioni con le IISP ▶ cap 5

## 2 Collaborazione con le IISP

Per l'esecuzione di provvedimenti nell'ambito dell'integrazione sociale e professionale, gli organi esecutivi degli enti di sicurezza sociale collaborano spesso con IISP quali fornitori di prestazioni. Dato che queste imprese seguono logiche diverse rispetto agli enti di sicurezza sociale, nella collaborazione si profilano sfide particolari.

### 2.1 IISP: imprese con un duplice obiettivo

Le IISP sono organizzazioni che forniscono prestazioni per l'integrazione sociale e professionale, assumendo rischi imprenditoriali. Si differenziano dagli altri fornitori che collaborano con gli enti di sicurezza sociale per il fatto di essere finanziate tramite i ricavi ottenuti sul mercato e, in parte, fondi propri. Rientrano tra le IISP in particolare le cosiddette «imprese sociali».

#### Obiettivo sociale e economico

Le IISP comprendono un'ampia gamma di organizzazioni attive nell'ambito dell'integrazione professionale. La loro caratteristica essenziale è il loro duplice obiettivo, sociale ed economico<sup>1</sup>:

- *Obiettivo sociale*: promozione dell'integrazione delle persone con difficoltà ad accedere al mercato del lavoro.
- *Obiettivo economico*: finanziamento, almeno parziale, con fondi propri derivanti dalla vendita di beni e servizi.

Per le IISP, dunque, gli assi determinanti a livello aziendale sono sia l'integrazione professionale degli utenti che la produzione di beni e servizi collocabili sul mercato con cui contribuire al proprio finanziamento. Esse offrono posti di lavoro alle persone con problemi di impiegabilità, agendo così nel mercato. Diversamente dalle definizioni usuali delle imprese sociali, quella utilizzata per il presente studio non prevede prescrizioni minime per la quota di persone svantaggi sul mercato del lavoro e la parte di autofinanziamento<sup>2</sup>.

#### Molteplicità di forme giuridiche, settori e mercati

Le IISP presentano varie forme giuridiche (in particolare fondazione, associazione, società anonima e società a garanzia limitata) e sono attive in svariati settori e mercati.

Esempi di IISP	
Fondazione	also! Verein für berufliche und soziale Integration, CIS-Centre d'intégration socioprofessionnelle, Fondation Emploi Solidarité, Fondation Les Oliviers, HEKS, Stiftung GAD, Öko-Job, ...
Associazione	Caritas, Hop! Züri, IG Arbeit, impuls - Verein für bessere Chancen im Beruf, jobtv medienwerkstatt, kleika, Kompass Arbeitsintegration, ORIF – Intégration et formation professionnelle, réalisation, Soccorso operaio svizzero, ...
Società a garanzia limitata	Oeko-Service, Soziale Unternehmungen Zürich, ...
Società anonima	Dock Gruppe, Farb AG, ...

A seconda della forma giuridica, alle IISP si applicano il divieto di distribuzione degli utili (in particolare per fondazioni e associazioni) o condizioni restrittive per quanto concerne l'impiego degli utili nella collaborazione con gli enti di sicurezza sociale. Nel quadro della fornitura di prestazioni per l'AD (art. 64a cpv. 1 lett. a LADI) e, a seconda dei

<sup>1</sup> Questa ampia definizione si fonda sui criteri del progetto International Comparative Social Enterprise Models (ICSEM), utilizzati in Svizzera dal 2015 in particolare in diversi studi dell'UFAS e in discussioni svolte nel quadro del Programma nazionale contro la povertà. V. Adam et al. (2016), Consiglio federale (2016), Ferrari et al. (2016).

<sup>2</sup> Nella prassi è diffusa ad esempio la definizione di Social Firms Europe (CEFEC), in base alla quale un'impresa sociale copre almeno il 50 per cento delle sue uscite, dopo la fase di avviamento, con la vendita dei propri beni e servizi. V. Ferrari et al. (2016), pag. 4.

cantoni, anche per l'aiuto sociale, esse sono inoltre soggette al divieto di concorrenza. Per gli impieghi nel quadro dell'AI e dell'aiuto sociale, le IISP possono versare salari a chi segue i provvedimenti.

## 2.2 Contratti di prestazioni con le IISP quale fattore di successo

Con il loro duplice obiettivo, le IISP operano al crocevia tra mercato, integrazione e mandato di prestazioni statale. Una collaborazione efficace tra enti di sicurezza sociale e IISP richiede una gestione strategica accurata e costante.

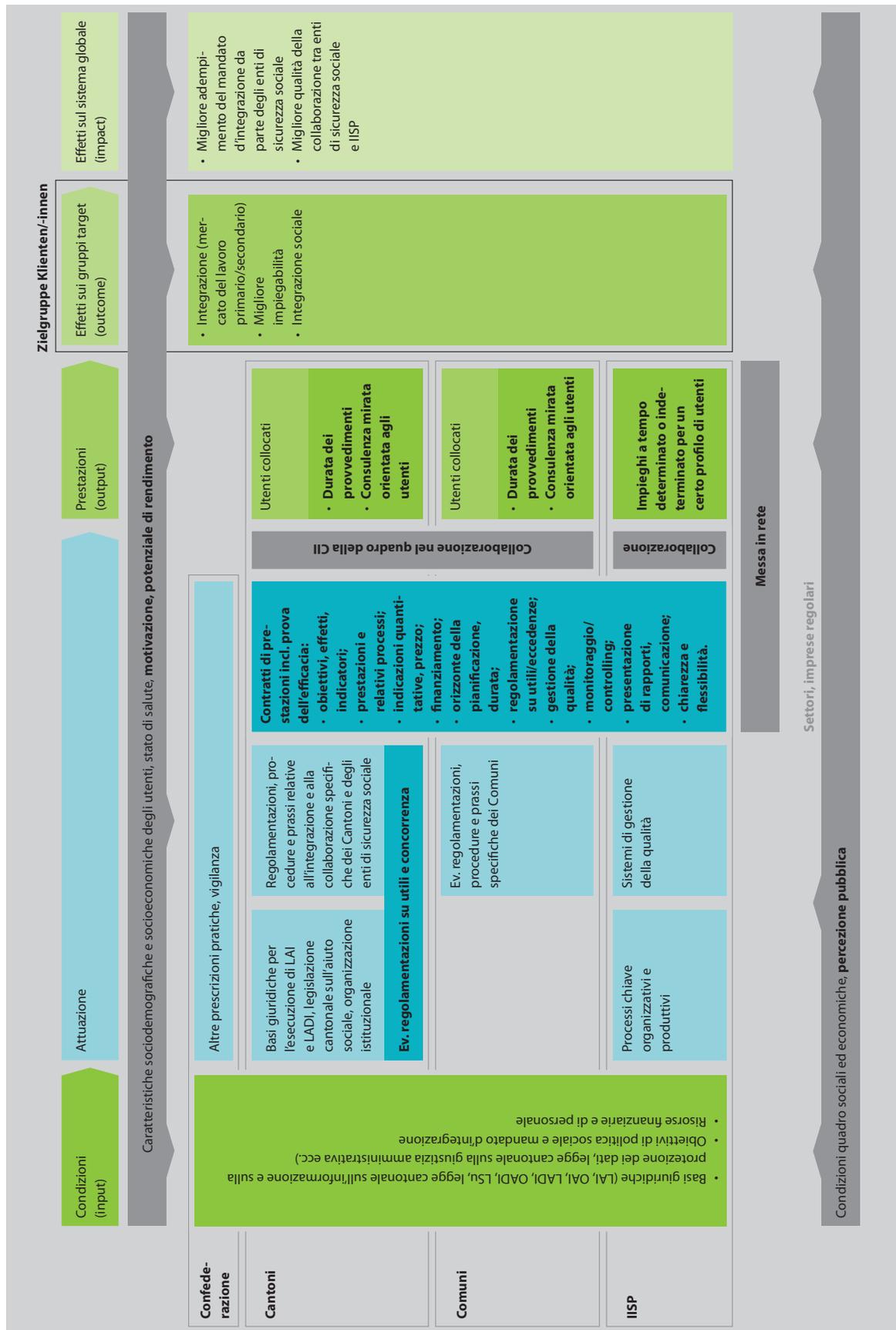
### **Logiche diverse: una sfida**

Le IISP sono soggette a meccanismi dell'economia di mercato, poiché producono beni e servizi collocabili su di esso e contribuiscono al proprio finanziamento con la loro vendita. In questo contesto, dimostrano spesso una notevole sensibilità per l'innovazione e una grande creatività nell'integrazione professionale e reagiscono con grande flessibilità ai prevedibili cambiamenti dei bisogni sul mercato. D'altro canto, le IISP assumono compiti d'integrazione per persone con problemi di accesso al mercato del lavoro nel quadro di un mandato di prestazioni finanziato dallo Stato, che implica al contempo ampi diritti degli enti finanziatori per quanto concerne la trasparenza e la partecipazione alle decisioni. Gli obblighi di prova e le prescrizioni che ne derivano costituiscono un notevole onere amministrativo per le IISP, che può ripercuotersi sull'attività con gli utenti e frenare l'innovazione e la creatività di queste organizzazioni. Per gli enti di sicurezza sociale si pone dunque la questione di come impostare una collaborazione promettente con le IISP nell'ottica del raggiungimento dell'obiettivo comune, vale a dire l'integrazione sociale e/o professionale degli utenti collocati.

### **Gestione strategica attiva mediante il contratto di prestazioni**

Un fattore di successo centrale per la gestione strategica della collaborazione con le IISP è, secondo lo studio di Adam et al. (2016), il contratto di prestazioni. La figura seguente mostra sinteticamente tutti i fattori di successo individuati nello studio esplorativo (in grassetto), illustrando l'importanza fondamentale del contratto di prestazioni.

Il contratto di prestazioni stabilisce in maniera vincolante gli obiettivi, i metodi di lavoro, le competenze nonché i diritti e i doveri delle due parti. Formalizza il rapporto tra l'ente di sicurezza sociale e l'IISP, disciplinando il tipo, il volume, la qualità, il finanziamento e la valutazione delle prestazioni pattuite. Questa regolamentazione vincolante ha dato buoni risultati proprio nei contesti in cui i partner della collaborazione seguono logiche diverse, come nel caso degli enti di sicurezza sociale e delle IISP. La formalizzazione mette le parti in condizione di lavorare ponendo l'accento su obiettivi comuni e di saper gestire interessi divergenti.



**Figura 1:** Lo studio esplorativo di Adam et al. (2016) ha illustrato per la prima volta i fattori di successo delle IISP e le condizioni per la buona riuscita della loro collaborazione con gli enti di sicurezza sociale. Ha individuato l'importanza fondamentale dei contratti di prestazioni, giungendo alla conclusione che attualmente questo essenziale strumento di gestione strategica viene sfruttato in misura insufficiente e senza tenere conto adeguatamente del duplice obiettivo, economico e sociale, delle IISP. V. Adam et al. (2016), cap. 3.

## Excursus: la gestione strategica orientata ai risultati come contesto

I contratti di prestazioni rientrano nel contesto della gestione strategica orientata ai risultati. Quest'ultima, affermata in seguito all'introduzione del New Public Management dagli anni 1990 in molti settori, pone l'accento sugli obiettivi da raggiungere. Pur essendo riferiti alle prestazioni che devono essere prestate direttamente dal fornitore, questi obiettivi sono al servizio di risultati generali. Gli obiettivi di prestazione sono correlati a obiettivi qualitativi, che prescrivono gli standard da rispettare affinché una prestazione ottenga l'effetto auspicato.

Sistema della fornitura di prestazioni		
Obiettivi di risultato generali (mandato legale)	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Obiettivi di prestazione nell'ottica degli effetti auspicati</li><li>▶ Obiettivi qualitativi</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Indicatori del raggiungimento degli obiettivi di prestazione</li><li>▶ Indicatori del raggiungimento degli obiettivi qualitativi</li><li>▶ Contratto di prestazioni con preventivo</li><li>▶ Sistemi di controlling adeguati</li></ul>

Il contratto di prestazioni stabilisce i parametri rilevanti per la collaborazione tra finanziatori e fornitori di prestazioni, permettendo così la verifica regolare e il coordinamento. Esso coordina rigorosamente, nel quadro di un approccio globale coerente, gli obiettivi di risultato generali, gli obiettivi di prestazione e quelli qualitativi nonché la loro misurazione, il finanziamento, la presentazione dei rapporti e la valutazione del raggiungimento degli obiettivi. Il raggiungimento degli obiettivi di risultato incombe congiuntamente ai finanziatori e ai fornitori delle prestazioni.

Attualmente i contratti di prestazioni sono uno strumento ampiamente diffuso e accettato per la collaborazione degli enti pubblici con i fornitori privati. Occasionalmente si critica il fatto che questo cristallizzi il rapporto di dipendenza tra finanziatori e fornitori di prestazioni, lasciando a questi ultimi poco margine discrezionale. In alternativa, talvolta si privilegia pertanto la conclusione di accordi di collaborazione. Un accordo di collaborazione definisce la collaborazione tra due partner indipendenti per un obiettivo comune ed è meno ampio di un contratto di prestazioni. Si concentra inoltre meno sulla fornitura di prestazioni e sul relativo finanziamento, mettendo piuttosto l'accento sui diritti e doveri reciproci nel quadro di un rapporto di partenariato.

## 3 Elementi dei contratti di prestazioni

Per una collaborazione efficace è importante che il contratto di prestazioni sia impostato in modo adeguato alle specificità delle IISP. Sono determinanti non solo l'impostazione e i contenuti del documento, ma anche il suo coordinamento con la procedura di concorso e l'assegnazione del mandato che vi stanno a monte.

### 3.1 Elementi rilevanti per il successo di un contratto di prestazioni

Rispetto ad altri fornitori di prestazioni, per le IISP sono opportune regolamentazioni proprie in materia di obiettivi, finanziamento e fissazione dei prezzi nonché altre verifiche della fornitura delle prestazioni e della qualità, tenuto conto del duplice obiettivo che perseguono occupando utenti degli enti di sicurezza sociale in condizioni vicine al mercato. La panoramica seguente mostra (in rosso) quali elementi di un contratto di prestazioni sono rilevanti per il successo nell'ottica dell'obiettivo d'integrazione congiunto degli enti di sicurezza sociale e delle IISP.

#### Indice del contenuto di un contratto di prestazioni

Contenuti del contratto di prestazioni		Indicazioni	
Indicazioni	Parti contraenti	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mandante e mandatario</li> </ul>	
	Oggetto e basi	<ul style="list-style-type: none"> <li>Oggetto del contratto</li> <li>Basi giuridiche</li> <li>Altri regolamenti, direttive, piani concettuali</li> <li>Campo d'applicazione</li> </ul>	
	Scopo e obiettivi	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Obiettivi di risultato generali</b></li> <li><b>Obiettivi di prestazione/risultato dell'impresa</b></li> <li><b>Altri requisiti da soddisfare</b></li> <li><b>Indicatori e valori obiettivo</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>► B-1</li> <li>► B-1</li> <li>► B-1</li> <li>► B-2</li> </ul>
	Prestazioni e relativi processi	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tipo e contenuto dell'offerta</li> <li><b>Descrizione dei gruppi target</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>► C</li> </ul>
	Volume dei mandati e finanziamento	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Volume dei mandati</b></li> <li><b>Calcolo dei prezzi</b></li> <li>Modalità di conteggio e pagamento</li> <li><b>Gestione di eccedenze e perdite</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>► D-1</li> <li>► D-1</li> <li>► D-2</li> </ul>
	Principi della fornitura di prestazioni	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Obblighi generali</b></li> <li><b>Standard qualitativi e garanzia della qualità</b></li> <li><b>Organizzazione, gestione e personale</b></li> <li><b>Contabilità, controlling finanziario</b></li> <li>Protezione dei dati e obbligo del segreto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>► E</li> <li>► E</li> <li>► E</li> <li>► E</li> </ul>
	Valutazione del raggiungimento degli obiettivi e presentazione di rapporti	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Criteri per la valutazione degli obiettivi e il controlling finanziario</b></li> <li><b>Rapporti e colloquio di reporting</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>► F-1</li> <li>► F-2</li> </ul>
	Durata del contratto e disdetta	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Durata del contratto</b></li> <li><b>Modalità di modifica, proroga e disdetta</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>► G</li> <li>► G</li> </ul>
	Rimedi giuridici e foro competente	<ul style="list-style-type: none"> <li>Regolamentazione in caso di controversia</li> <li>Foro competente</li> </ul>	
	Firma valida	<ul style="list-style-type: none"> <li>Data, luogo e firme</li> </ul>	
Impostazione del contratto di prestazioni	Documenti chiari		
	Rimandi precisi		
	Principi centrali		
	Strumenti di gestione strategica e di lavoro		

**Tabella 1:** Elementi del contratto di prestazioni rilevanti per il successo (in grassetto), illustrati mediante la struttura usuale di un contratto di prestazioni. Questa rappresentazione e le indicazioni riportate più sotto si basano sullo studio di Adam et al. (2016), i cui risultati sono stati sviluppati nell'ambito della discussione con gli specialisti degli organi esecutivi degli enti di sicurezza sociale e i rappresentanti delle IISP.

Di seguito sono fornite spiegazioni dettagliate su come definire in modo adeguato alle specificità delle IISP l'impostazione (▶ A) e i contenuti (▶ B–G) del contratto di prestazioni negli elementi rilevanti per il successo e su come coordinare il contratto di prestazioni con il processo a monte (▶ H). Quasi tutte queste indicazioni possono essere attuate mediante regolamentazioni semplici e concise.

## 3.2 Indicazioni pratiche sull'impostazione del contratto di prestazioni

<b>A</b>	Strumenti di gestione strategica e di lavoro	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Documento chiaro</b></li> <li>• <b>Rimandi precisi</b></li> <li>• <b>Principi centrali</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ <b>Indicazione 1</b></li> <li>▶ <b>Indicazione 2</b></li> <li>▶ <b>Indicazioni 3, 4</b></li> </ul>
----------	--	---	---

Il contratto di prestazioni<sup>3</sup> riassume le informazioni e i principi fondamentali per la collaborazione e il raggiungimento degli obiettivi, fungendo da strumento pratico, comodo e facilmente utilizzabile nell'attività quotidiana. Esso si concentra sulle intese essenziali per la collaborazione e si può impiegare in modo efficiente nell'attività quotidiana. Occorre evitare di formalizzare eccessivamente il rapporto con disposizioni troppo dettagliate.

- 1. Documento chiaro e conciso:** il contratto di prestazioni si limita, in tutti i suoi paragrafi, alle disposizioni essenziali relative alla collaborazione. Ha una lunghezza limitata che va dalle cinque alle dieci pagine e può essere consultato facilmente grazie a una struttura e a un'impostazione chiare e adeguate.
- 2. Rimandi precisi:** per le basi giuridiche nonché altri regolamenti e piani concettuali, il capitolato d'oneri di un'eventuale procedura di appalto, la descrizione dell'offerta o prescrizioni pratiche più dettagliate (p. es. piano concettuale dettagliato per il reporting), si rimanda a documenti o allegati preliminari o successivi.
- 3. Gestione strategica mediante principi:** il contratto di prestazioni deve, in particolare, rendere trasparenti e vincolanti i principi della collaborazione, che vengono messi sistematicamente in relazione tra loro nel quadro di un approccio globale.
- 4. Esplicitare ciò che è implicito:** i principi, le prestazioni e le aspettative determinanti per la collaborazione, il raggiungimento degli obiettivi, la valutazione o la prosecuzione del rapporto contrattuale vanno menzionati esplicitamente.

## 3.3 Indicazioni pratiche sui contenuti del contratto di prestazioni

<b>B-1</b>	Scopo e obiettivi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Obiettivi di risultato generali</b></li> <li>• <b>Obiettivi di prestazione/risultato dell'impresa</b></li> <li>• <b>Altri requisiti da soddisfare</b></li> <li>• Indicatori e valori obiettivo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ <b>Indicazioni 5–6</b></li> <li>▶ <b>Indicazioni 5–8</b></li> <li>▶ <b>Indicazione 9</b></li> </ul>
------------	-------------------	---	--

Gli obiettivi hanno una funzione centrale nei contratti di prestazioni: stabiliscono la direzione della collaborazione, chiariscono le aspettative e favoriscono così l'orientamento reciproco delle parti. Obiettivi chiari indicano alle IISP cosa vuole il mandante e le aiutano a orientare in modo mirato la loro attività imprenditoriale.

- 5. Obiettivi chiari, espliciti e mirati:** gli obiettivi sono formulati nel contratto di prestazioni in modo chiaro, inequivocabile e vincolante. Il tipo e il numero di obiettivi tengono conto delle dimensioni e dei gruppi target

<sup>3</sup> Se il contratto di prestazioni è parte integrante di una procedura di appalto o se, invece di un contratto di prestazioni, si opta per una convenzione quadro pluriennale con un accordo adeguato annualmente in materia di volume dei mandati e prezzi, occorre inoltre provvedere a che le informazioni centrali siano raccolte in un unico documento e siano reperibili in modo chiaro. A seconda del sistema cantonale, la convenzione quadro può assumere questa funzione.

delle IISP nonché del volume di prestazioni pattuito. Gli eventuali obiettivi impliciti e le aspettative nei confronti delle IISP vanno esplicitati.

**6. Obiettivi differenziati:** per quanto concerne gli obiettivi d'integrazione professionale e, se del caso, sociale, il contratto di prestazioni distingue in modo chiaro e comprensibile tra

- **obiettivi di risultato generali:** fondati sul mandato legale, rappresentano gli obiettivi strategici comuni della collaborazione e il loro raggiungimento è di responsabilità degli enti di sicurezza sociale e delle IISP;
- **obiettivi aziendali:** devono essere raggiunti direttamente dalle IISP nel quadro del mandato di prestazioni e il loro raggiungimento va comprovato per la durata del contratto di prestazioni; e
- **obiettivi relativi agli utenti:** specifici ai singoli utenti collocati, possono essere definiti in generale nel contratto di prestazioni, ma vanno stabiliti in primo luogo nel quadro della convenzione sugli obiettivi individuale.

Il contratto di prestazioni è incentrato sugli obiettivi che le IISP devono raggiungere in qualità di imprese.

#### Esempi di obiettivi d'integrazione professionale

Obiettivi di risultato generali	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reintegrazione rapida e duratura nel mercato del lavoro primario</li> <li>• Gestione della situazione di disoccupazione</li> <li>• Impiego efficiente delle risorse</li> </ul>
Obiettivi aziendali	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reintegrazione dei partecipanti ai provvedimenti nel mercato del lavoro primario</li> <li>• Miglioramento dell'impiegabilità dei partecipanti</li> <li>• Ampliamento e approfondimento delle competenze dei partecipanti in vista di procedure di candidatura</li> <li>• Migliore gestione della situazione di disoccupazione da parte dei partecipanti</li> </ul>
Obiettivi relativi agli utenti	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingresso nel mercato del lavoro primario</li> <li>• Allestimento di un dossier di candidatura</li> <li>• Conoscenza delle possibilità d'integrazione</li> </ul>

#### Esempi di obiettivi d'integrazione sociale

Obiettivi di risultato generali	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promozione dell'integrazione sociale</li> </ul>
Obiettivi aziendali	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento dei contatti sociali dei partecipanti</li> <li>• Mantenimento o miglioramento della struttura della giornata dei partecipanti</li> <li>• Offerta di un'attività appagante ai partecipanti</li> <li>• Mantenimento o miglioramento dello stato di salute dei partecipanti</li> </ul>
Obiettivi relativi agli utenti	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento dei contatti sociali</li> <li>• Mantenimento o miglioramento della struttura della giornata</li> <li>• Maggiore autostima</li> </ul>

**7. Accento sull'effetto integrativo:** il contratto di prestazioni menziona i principali effetti integrativi che l'offerta specifica delle IISP deve produrre presso gli utenti collocati e formula obiettivi in tal senso.

**Esempi di obiettivi di risultato per l'integrazione professionale**

Obiettivi di risultato dell'impresa	<ul style="list-style-type: none"><li>• Reintegrazione dei partecipanti nel mercato del lavoro primario</li><li>• Miglioramento dell'impiegabilità dei partecipanti</li><li>• Ampliamento e approfondimento delle competenze dei partecipanti in vista di procedure di candidatura</li><li>• Migliore gestione della situazione di disoccupazione da parte dei partecipanti</li></ul>
-------------------------------------	---

**Esempi di obiettivi di risultato per l'integrazione sociale**

Obiettivi di risultato dell'impresa	<ul style="list-style-type: none"><li>• Aumento dei contatti sociali dei partecipanti</li><li>• Mantenimento o miglioramento della struttura della giornata dei partecipanti</li><li>• Offerta di un'attività appagante ai partecipanti</li><li>• Mantenimento o miglioramento dello stato di salute dei partecipanti</li></ul>
-------------------------------------	---

**8. Un obiettivo di risultato e/o più obiettivi parziali di risultato:** a seconda del contenuto, della durata e del gruppo target dell'offerta, è opportuno includere nel contratto di prestazioni obiettivi parziali per l'integrazione professionale (p. es. svolgimento di colloqui di assunzione) e/o obiettivi complementari d'integrazione sociale per le singole imprese.

**Esempi di obiettivi di risultato parziali per l'integrazione professionale**

Obiettivo di risultato principale dell'impresa	<ul style="list-style-type: none"><li>• Reintegrazione dei partecipanti nel mercato del lavoro primario</li><li>• Miglioramento dell'impiegabilità dei partecipanti</li></ul>
Obiettivi di risultato parziali	<ul style="list-style-type: none"><li>• Svolgimento di colloqui di candidatura da parte dei partecipanti</li><li>• Maggiore puntualità e affidabilità dei partecipanti</li><li>• Maggiore motivazione dei partecipanti</li></ul>

**Esempi di obiettivi di risultato parziali per l'integrazione sociale**

Obiettivo di risultato principale dell'impresa	<ul style="list-style-type: none"><li>• Miglioramento dell'integrazione sociale dei partecipanti</li></ul>
Obiettivi di risultato parziali	<ul style="list-style-type: none"><li>• Aumento dei contatti sociali dei partecipanti</li><li>• Mantenimento o miglioramento della struttura della giornata dei partecipanti</li><li>• Offerta di un'attività appagante ai partecipanti</li><li>• Mantenimento o miglioramento dello stato di salute dei partecipanti</li></ul>

**9. Obiettivi qualitativi e altre condizioni:** il contratto di prestazioni definisce i requisiti qualitativi che le IISP devono soddisfare nel fornire le prestazioni. Esso indica chiaramente quali informazioni sulle prestazioni e sui risultati aziendali e/o finanziari vanno eventualmente incluse nella valutazione dell'impresa. Nell'ottica di una gestione strategica orientata ai risultati, tali obiettivi e le relative prove si limitano per principio al minimo indispensabile, in particolare nel caso delle IISP di piccole dimensioni.

#### Esempi di obiettivi qualitativi e altre condizioni

Obiettivi qualitativi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Soddisfazione dei partecipanti collocati</li> <li>• Elevata qualità della fornitura di prestazioni secondo la valutazione dello specialista dell'organo esecutivo collocante</li> </ul>
Obiettivi finanziari	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impiego efficiente delle risorse</li> </ul>
Condizioni aziendali	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impiego di personale qualificato per l'assistenza nell'ambito XY</li> </ul>
Condizioni finanziarie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Onere per l'amministrazione e l'infrastruttura di al massimo XX per cento delle spese totali per le prestazioni</li> </ul>

## B-2

Scopo e obiettivi

- Obiettivi di risultato generali
- Obiettivi di prestazione/risultato dell'impresa
- Altri requisiti da soddisfare
- **Indicatori e valori obiettivo**

► **Indicazioni 10-12**

Un set di indicatori scelti costituisce l'elemento centrale di ogni valutazione della collaborazione tra gli enti di sicurezza sociale e le IISP. Indicatori e valori obiettivo chiari rendono trasparenti i risultati effettivamente raggiunti e la misurazione delle prestazioni. Un valore obiettivo può inoltre fungere da incentivo per le IISP.

**10. Pochi indicatori semplici:** il set di indicatori previsto nel contratto di prestazioni si limita ai criteri qualitativi e quantitativi fondamentali per la gestione strategica della collaborazione e la valutazione del raggiungimento degli obiettivi. Gli indicatori sono formulati con precisione e il più semplicemente possibile, in funzione dell'offerta specifica delle IISP.

#### Esempi di indicatori

Obiettivi	Indicatori
Reintegrazione dei partecipanti nel mercato del lavoro primario	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tasso d'integrazione nel mercato del lavoro primario</li> </ul>
Miglioramento dell'impiegabilità dei partecipanti	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Numero di colloqui di candidatura al mese per partecipante</li> <li>• Numero di assenze per partecipante durante l'impiego</li> <li>• Motivazione dei partecipanti secondo la valutazione dello specialista dell'organo esecutivo collocante in base a una scala predefinita</li> </ul>
Mantenimento o miglioramento della struttura della giornata dei partecipanti	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valutazione da parte dei partecipanti in base a una scala predefinita</li> <li>• Numero di assenze per partecipante durante l'impiego</li> </ul>
Soddisfazione dei partecipanti collocati	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valutazione della propria soddisfazione da parte dei partecipanti in base a una scala predefinita</li> </ul>

**11. Raggiungimento degli obiettivi atteso, con valori obiettivo adeguati:** per tutti gli obiettivi rilevanti ai fini della valutazione della collaborazione è prescritto chiaramente il raggiungimento degli obiettivi atteso. Per ogni indicatore è previsto un valore obiettivo qualitativo o quantitativo. I valori obiettivo sono eventualmente graduati in base alle dimensioni o ai gruppi target dell'offerta delle IISP. Possono essere fissati valori obiettivo minimi. La definizione degli indicatori e dei valori obiettivo tiene conto della possibilità di interruzioni.

#### Esempi di valori obiettivo

Obiettivi	Indicatore	Valore obiettivo di imprese con persone poco qualificate come gruppo target	Valore obiettivo di imprese con persone molto qualificate come gruppo target
Reintegrazione dei partecipanti nel mercato del lavoro primario	Tasso d'integrazione nel mercato del lavoro primario	30 per cento	40 per cento
Mantenimento o miglioramento della struttura della giornata dei partecipanti	Numero di assenze per partecipante durante l'impiego	Due giorni di assenza al mese	Un giorno di assenza al mese
Soddisfazione dei partecipanti collocati	Valutazione della propria soddisfazione da parte dei partecipanti in base a una scala predefinita	80 per cento abbastanza o molto soddisfatto	80 per cento abbastanza o molto soddisfatto

#### Esempio di valore obiettivo minimo

Obiettivo	Indicatore	Obiettivo	Obiettivo minimo
Reintegrazione dei partecipanti nel mercato del lavoro primario	Tasso d'integrazione nel mercato del lavoro primario	40 per cento	30 per cento

**12. Indicatori per tutti gli obiettivi:** oltre agli indicatori relativi all'integrazione sociale e professionale, il contratto di prestazioni fissa in modo vincolante anche gli indicatori scelti o i valori obiettivo da raggiungere in termini qualitativi o, se del caso, a livello aziendale e finanziario.



Prestazioni e relativi processi

- Tipo e contenuto dell'offerta
- **Descrizione dei gruppi target**

► **Indicazione 13**

Una chiara descrizione dei gruppi target delle IISP e del profilo dei possibili beneficiari della loro offerta semplifica il collocamento degli utenti degli enti di sicurezza sociale e al contempo riduce l'onere supplementare delle IISP. Essa pone così le basi per un sostegno alla reintegrazione più efficiente ed efficace da parte delle IISP e promuove anche la collaborazione con gli organi collocanti.

**13. Descrizione dei gruppi target in funzione dell'offerta:** il contratto di prestazioni definisce i gruppi target delle IISP in funzione dell'offerta.

#### Esempi di gruppi target

Offerta 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Persone poco qualificate</li> <li>• Persone di oltre 50 anni</li> </ul>
Offerta 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Persone molto qualificate</li> <li>• Persone del settore informatico</li> </ul>

Nella prassi è importante considerare anche il diritto delle IISP di essere consultate in relazione al collocamento degli utenti.

<b>D-1</b>	Volume dei mandati e finanziamento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Volume dei mandati</b></li> <li>• <b>Calcolo dei prezzi</b></li> <li>• Modalità di conteggio e pagamento</li> <li>• Gestione di eccedenze e perdite</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▸ <b>Indicazioni 14, 15, 18</b></li> <li>▸ <b>Indicazioni 15-18</b></li> </ul>
------------	------------------------------------	--	---

Il volume dei mandati e il prezzo sono criteri centrali per la pianificazione e la contabilità delle IISP, che non devono essere costrette ad assumere unilateralmente i relativi rischi. Per questo è necessaria in particolare una definizione chiara delle responsabilità finanziarie e delle prestazioni rimborsate con il relativo prezzo.

**14. Ripartizione dei rischi:** i rischi legati al tasso di occupazione dei posti non vanno addossati esclusivamente alle IISP, soprattutto tenendo presente che, a seconda dell'ente di sicurezza sociale, esse non possono costituire riserve o possono farlo solo in misura limitata. Il contratto di prestazioni stabilisce in che misura l'ente di sicurezza sociale partecipa al rischio finanziario legato alla fluttuazione di tale tasso.

#### Esempi di possibili regolamentazioni

Volume dei mandati	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Garanzia di un numero minimo di posti occupati</li> </ul>
Finanziamento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Assunzione delle spese preventivate per il personale e l'infrastruttura anche in caso di numero di partecipanti inferiore a quello previsto</li> <li>• In caso d'interruzione, assunzione delle spese del mese iniziato</li> </ul>

**15. Responsabilità e procedure chiaramente definite:** l'assunzione dei rischi finanziari e le responsabilità finanziarie sono concordate chiaramente tra le IISP e gli enti di sicurezza sociale nel contratto di prestazioni. Sono regolamentate anche le procedure da seguire in caso di sviluppi critici (p. es. obbligo d'informazione tempestivo in caso di prevedibile forte calo dei collocamenti o di superamenti del preventivo).

**16. Prezzo adeguato:** nella misura in cui questo rientra nel margine discrezionale degli organi esecutivi, nella definizione del prezzo si tiene conto anche del fatto che le IISP forniscono prestazioni sia produttive (vendita di prodotti ecc.) che non produttive (intensa assistenza degli utenti, sostegno alla reintegrazione ecc.) e devono sostenere alcune spese fisse, anche se il volume di risorse pattuito non viene raggiunto.

**17. Prestazioni rimborsate in modo uniforme:** le componenti della fornitura di prestazioni rimborsate dall'ente di sicurezza sociale mediante il prezzo pattuito (p. es. solo la fornitura diretta secondo la descrizione dell'offerta, sotto forma di collocamento, coaching personale o contributi supplementari all'impostazione e allo sviluppo dell'offerta) e le prestazioni pattuite sono dichiarate, in particolare nell'ottica del confronto dei prezzi tra fornitori e provvedimenti.

**18. Gestione strategica trasparente:** il contratto di prestazioni comprende indicazioni sui principi applicabili per l'adeguamento del volume dei mandati e dei prezzi negli anni successivi. Questo include anche l'esposizione dei criteri per un'eventuale (mancata) presa in considerazione di fornitori nel quadro della gestione strategica complessiva dell'offerta da parte dell'organo esecutivo competente per il contratto di prestazioni.

<b>D-2</b>	Volume dei mandati e finanziamento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Volume dei mandati</li> <li>• Calcolo dei prezzi</li> <li>• Modalità di conteggio e pagamento</li> <li>• <b>Gestione di eccedenze e perdite</b></li> </ul>	<b>› Indicazioni 19, 20</b>
------------	------------------------------------	---	-----------------------------

Una base finanziaria solida e autonoma delle IISP è un fattore decisivo per una collaborazione di successo con gli enti di sicurezza sociale e anche un requisito indispensabile per poter lavorare efficacemente con gli utenti collocati. La mancanza di possibilità di costituire riserve e accantonamenti e di effettuare investimenti comporta rischi notevoli per le IISP e può pregiudicare la stabilità della loro attività aziendale.

**19. Possibilità di costituire riserve:** nella misura in cui questo rientra nel margine discrezionale degli organi esecutivi e nel rispetto delle prescrizioni del diritto societario, nella definizione del finanziamento e del prezzo si possono prevedere possibilità di costituire riserve.

**20. Regolamentazioni chiare e vincolanti in materia di eccedenze:** il contratto di prestazioni stabilisce in modo chiaro e trasparente come gestire le eccedenze finanziarie. Nella misura in cui rientra nel margine discrezionale degli organi esecutivi, questo include idealmente anche principi sul possibile impiego di eventuali utili vincolato allo scopo di raggiungere l'obiettivo sociale. Gli utili non devono né servire a massimizzare il profitto né essere integralmente detratti dalle spese computabili.

<b>E</b>	Principi della fornitura di prestazioni	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Obblighi generali</b></li> <li>• <b>Standard qualitativi e garanzia della qualità</b></li> <li>• <b>Organizzazione, gestione e personale</b></li> <li>• <b>Contabilità, controlling finanziario</b></li> <li>• Protezione dei dati e obbligo del segreto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› <b>Indicazione 25</b></li> <li>› <b>Indicazioni 21–23</b></li> <li>› <b>Indicazione 21</b></li> <li>› <b>Indicazioni 21–23</b></li> </ul>
----------	---	---	--

La gestione della qualità e la definizione dei processi sono compiti centrali di un'impresa autonoma, strettamente correlati con il suo orientamento strategico e la sua attività di ordinaria amministrazione. Tenuto conto della flessibilità e libertà aziendale delle IISP, gli enti di sicurezza sociale si astengono dall'influenzare la definizione dei processi o dal prescrivere standard specifici e indicatori supplementari per la misurazione della qualità. In questo modo si evita alle IISP un onere amministrativo aggiuntivo.

**21. Gestione strategica mediante standard e marchi:** per evitare un'eccessiva formalizzazione nella gestione e ridondanze amministrative, si riconoscono il più possibile le prove fornite in relazione a standard e marchi esistenti a livello di qualità, organizzazione, integrazione e presentazione dei conti.

**22. Libertà di scelta in materia di standard:** il contratto di prestazioni disciplina gli standard da rispettare per i processi relativi all'organizzazione, all'assistenza agli utenti, alla contabilità, alla presentazione dei conti e alla revisione, ma lascia alle IISP possibilità di scelta nella decisione di un marchio concreto (oppure tiene conto, nella misura del possibile, delle dimensioni dell'impresa nel prescrivere un determinato marchio o procedimento). Per le IISP più piccole i marchi richiesti si limitano al minimo indispensabile.

#### Esempi di standard da prescrivere

Organizzazione	• Swiss Foundation Code o standard equivalente
Processi relativi agli utenti e alla loro assistenza	• Norma di qualità Inserimento Svizzera o standard equivalente
Processi di contabilità e presentazione dei conti	• Raccomandazioni contabili Swiss GAAP RPC o standard equivalente
Processi di revisione	• Revisione o revisione limitata secondo il Codice delle obbligazioni (CO)

**23. Elenco di prescrizioni ulteriori:** se nell'ambito della qualità e per i processi relativi all'organizzazione, agli utenti e alla loro assistenza, alla contabilità, alla presentazione dei conti, ci si aspetta l'adempimento di prescrizioni che vanno oltre gli standard generali (p. es. per quanto riguarda un sistema di controllo interno [SCI] specifico, la formazione continua del personale), queste vanno indicate nel contratto di prestazioni. Nel fissare tali prescrizioni più ampie, si tiene conto delle differenze tra le IISP (dimensioni, numero di utenti collocati, offerta). In particolare per le piccole IISP, queste vanno fissate con molta cautela.

**24. Obblighi d'informazione mirati:** gli obblighi d'informazione si limitano all'essenziale e riguardano principalmente gli utenti e i processi di assistenza nei loro confronti. Nei limiti del possibile, vanno evitate ridondanze rispetto ai rapporti annuali.

#### Esempi di obblighi d'informazione essenziali

Obblighi d'informazione	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informazione su assenze dei partecipanti dovute a malattia o infortunio entro tre giorni lavorativi</li> <li>• Informazione sulla violazione della convenzione sugli obiettivi individuale da parte dei partecipanti</li> <li>• Informazione su nuove assunzioni di personale assistente</li> </ul>
-------------------------	--

**25. Menzione anche di obblighi generali:** il contratto di prestazioni menziona i diritti e doveri generali del fornitore, elencando in particolare norme, codici e convenzioni generali (p. es. sicurezza sul lavoro, codici etici, norme di qualità della serie ISO-9000, struttura salariale usuale del ramo) da rispettare nel quadro della fornitura di prestazioni e che possono eventualmente essere già state determinanti per l'assegnazione del mandato alle IISP.

<b>F-1</b>	Valutazione del raggiungimento degli obiettivi e presentazione di rapporti	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Criteri per la valutazione degli obiettivi e il controlling finanziario</b></li> <li>• Rapporti e colloquio di reporting</li> </ul>	<b>► Indicazioni 26–28</b>
------------	--	---	----------------------------

Una gestione strategica della collaborazione tramite gli obiettivi necessita di criteri chiari per la valutazione del loro raggiungimento. La trasparenza per quanto riguarda i risultati raggiunti e la loro valutazione è importante per le IISP e ne influenza positivamente le prestazioni.

**26. Importanza di singoli obiettivi:** il contratto di prestazioni menziona le priorità per la valutazione del raggiungimento degli obiettivi e il controlling finanziario. Chiarisce quali sono gli obiettivi e/o le altre condizioni da adempiere decisivi per la valutazione della collaborazione e quali devono essere raggiunti in quanto presupposti fondamentali.

**27. Mancato raggiungimento degli obiettivi:** il contratto di prestazioni stabilisce la procedura nel caso in cui l'IISP non raggiunga gli obiettivi entro i termini prestabiliti. Informa sui criteri da applicare in tal caso per la prosecuzione della collaborazione e sugli eventuali processi o provvedimenti da avviare.

**28. Definizione di sistemi d'incentivi:** nel contratto di prestazioni vanno indicati anche sistemi d'incentivi o di remunerazione specifici volti a promuovere l'orientamento ai risultati delle IISP (p. es. sistema bonus in caso di raggiungimento degli obiettivi di risultato pattuiti).

F-2	Valutazione del raggiungimento degli obiettivi e presentazione di rapporti	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Criteri per la valutazione degli obiettivi e il controlling finanziario</li> <li>• <b>Rapporti e colloquio di reporting</b></li> </ul>	<a href="#">▶ Indicazioni 29–37</a>
-----	--	---	-------------------------------------

La presentazione regolare di rapporti è una parte importante della collaborazione formalizzata tra le IISP e gli enti di sicurezza sociale e può causare un onere (supplementare) notevole per le prime, in particolare in caso di adeguamenti frequenti con ripercussioni sui loro sistemi di controlling interni o ridondanze rispetto a processi paralleli. In generale vale pertanto quanto la regola seguente: nella misura del possibile, i rapporti includono solo quanto è anche oggetto di valutazione e i dati necessari si possono dunque trarre idealmente dai sistemi di monitoraggio e di qualità interni alle IISP.

**29. Correlazione con gli obiettivi:** i singoli elementi e contenuti dei rapporti devono essere direttamente correlati con gli obiettivi pattuiti.

#### Esempi di correlazione tra rapporti e obiettivi

Obiettivi	Indicazioni che il fornitore deve presentare (elenco esaustivo)	Finalità d'impiego
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reintegrazione dei partecipanti nel mercato del lavoro primario</li> <li>• Ampliamento e approfondimento delle competenze dei partecipanti in vista di procedure di candidatura</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indicatori calcolati per gli obiettivi di risultato <i>oppure</i></li> <li>• rapporto per ogni partecipante (incl. successo dell'integrazione nel mercato del lavoro primario, numero di colloqui di candidatura al mese e numero di assenze durante l'impiego)</li> </ul>	Verifica degli obiettivi di risultato
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Occupazione del numero di utenti pattuito</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Numero di partecipanti</li> <li>• Numero di giorni di tutti i partecipanti</li> </ul>	Verifica degli obiettivi di prestazione
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obiettivi qualitativi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valutazione della qualità della fornitura di prestazioni da parte dello specialista dell'organo esecutivo collocante</li> </ul>	Controllo della qualità
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impiego dei mezzi efficiente e conforme al contratto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indicatori statistici (p. es. numero di partecipanti al mese, lezioni ecc.)</li> <li>• Conto finale</li> <li>• Rapporto di revisione</li> </ul>	Controlling finanziario

Altre condizioni	Indicazioni che il fornitore deve presentare (elenco esaustivo)	Finalità d'impiego
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema di controllo interno</li> <li>• Impiego di personale qualificato per l'assistenza nell'ambito XY</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prova di conformità del SCI</li> <li>• Qualifiche dei collaboratori assunti</li> </ul>	Controllo delle altre condizioni

Nel caso delle IISP più piccole, dato il minor volume degli obiettivi e delle condizioni pattuite, anche l'ampiezza del rapporto è minore.

**30. Coordinamento con processi paralleli:** a livello formale e materiale, i rapporti contengono il minor numero possibile di ridondanze rispetto alle verifiche nel quadro di standard o marchi oppure dei rapporti individuali destinati ai consulenti degli utenti collocati. Gli audit svolti nel quadro dell'attribuzione di marchi vengono accettati, nella misura del possibile, come prova di qualità.

**31. Forma e responsabilità chiare:** nel contratto di prestazioni deve essere chiarito se, nell'ambito della presentazione dei rapporti, il fornitore trasmetta all'organo esecutivo dati individuali preparati per l'analisi oppure dati già analizzati sotto forma di statistiche e indicatori aggregati. Le responsabilità e la forma del reporting scritto vanno definite di comune accordo, mirando all'opzione più efficiente possibile per entrambe le parti contraenti.

**32. Menzione delle basi attese:** il contratto di prestazioni elenca le singole componenti del reporting scritto per quanto concerne il raggiungimento degli obiettivi, la presentazione dei rapporti negli ambiti qualitativo e finanziario nonché le eventuali ulteriori indicazioni da fornire sull'impresa.

#### Esempio di elenco delle basi attese

Indicazioni che il fornitore deve presentare (elenco esaustivo)	Periodicità
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rapporto sull'offerta (incl. gli indicatori aggregati calcolati per gli obiettivi, p. es. tasso d'integrazione, numero medio di colloqui di candidatura)</li> </ul>	Annualmente, al gg.mm.aaaa
o	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• rapporto per ogni partecipante (incl. successo dell'integrazione nel mercato del lavoro primario, numero di colloqui di candidatura al mese e numero di assenze durante l'impiego)</li> </ul>	Regolarmente, dopo la fine dell'impiego dei partecipanti
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Numero di partecipanti</li> <li>• Numero di giorni di tutti i partecipanti</li> </ul>	Mensilmente
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Numero di lezioni dei partecipanti</li> <li>• Numero di interruzioni</li> </ul>	Trimestralmente
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conto finale</li> <li>• Rapporto di revisione</li> <li>• Prova di conformità del SCI</li> <li>• Qualifiche di tutti i collaboratori</li> </ul>	Annualmente, al gg.mm.aaaa

**33. Interfacce e modelli adeguati:** eventuali modelli di rapporto connessi al contratto di prestazioni garantiscono la compatibilità con le interfacce utilizzate frequentemente dalle IISP o ne tengono conto. Questi modelli devono essere impostati in un'ottica di lungo periodo, così come le informazioni da rilevare in essi. Le informazioni necessarie per la presentazione dei rapporti scritti ai finanziatori delle prestazioni possono essere ricavate idealmente dai sistemi di monitoraggio e di qualità interni alle IISP. Se presso il fornitore di prestazioni di un ente di sicurezza sociale vengono collocati perlopiù utenti di un altro ente, le prescrizioni sulla presentazione dei rapporti si basano su quelle di quest'ultimo.

**34. Niente cimiteri di dati:** si applica il principio della riduzione all'essenziale. I rapporti scritti si limitano ai dati rilevanti per la valutazione del raggiungimento degli obiettivi. Nella misura del possibile, si evitano le ridondanze tra dati forniti parallelamente in forma sia individuale che aggregata.

**35. Reporting individuale:** l'importanza del reporting individuale per la valutazione del raggiungimento degli obiettivi è chiarita nel contratto di prestazioni. Anche gli obblighi d'informazione sugli utenti assistiti nei confronti dei loro consulenti presso gli organi esecutivi vanno ridotti all'essenziale.

**36. Dichiarazione degli obiettivi e della frequenza dei colloqui:** colloqui regolari e un dialogo diretto creano fiducia e sono dunque la base per una cooperazione mirata e proficua. Il contratto di prestazioni indica almeno la frequenza e gli obiettivi principali dei colloqui previsti nel quadro della presentazione dei rapporti.

**37. Procedura in due fasi per le ispezioni proprie:** se oltre a quelle per i marchi vengono svolte anche ispezioni proprie dell'ente di sicurezza sociale, queste ultime seguono possibilmente una procedura in due fasi: la presentazione dei rapporti scritti e il colloquio di reporting costituiscono la base per una procedura analoga a un audit da svolgere presso fornitori di prestazioni selezionati in base a criteri trasparenti.

## G

Durata del contratto e disdetta

- **Durata**
- **Modalità di modifica, proroga e disdetta**

- **Indicazione 38**
- **Indicazione 39**

La durata del contratto è un fattore fondamentale per la sicurezza della pianificazione delle IISP: una durata più lunga lascia loro un orizzonte temporale più ampio, anche nella prospettiva di migliorare e sviluppare costantemente la loro fornitura di prestazioni.

**38. Orizzonte di pianificazione superiore a un anno:** la durata del rapporto contrattuale dovrebbe essere superiore a un anno. Nel corso della durata del contratto occorre evitare di apportarvi modifiche, in particolare per quanto riguarda il prezzo e il volume dei mandati. Le modalità di disdetta e gli eventuali motivi sono disciplinati chiaramente e per lo scioglimento del contratto vigono termini regolari di almeno sei mesi.

**39. Mantenimento di regolamentazioni dimostrate valide:** in caso di proroga del contratto di prestazioni, e nella misura in cui l'offerta rimane invariata, le principali prescrizioni per le IISP vanno mantenute il più possibile. Questo riguarda in particolare gli indicatori determinanti per la valutazione del raggiungimento degli obiettivi e le prescrizioni relative alla fornitura di prestazioni e al reporting.

## 3.4 Coordinamento con la procedura di concorso e l'assegnazione del mandato

## H

Processo con approccio globale

- **Strumenti coordinati**
- **Assegnazione trasparente**
- **Consultazione in fase negoziale**

- **Indicazioni 40, 41**
- **Indicazioni 42, 43**
- **Indicazione 44**

Anche nella fase della scelta del fornitore di prestazioni sono fondamentali chiarezza, trasparenza e uniformità affinché le IISP possano concentrare le proprie risorse in modo mirato e non essere ulteriormente gravate a livello amministrativo.

- 40. Processo con approccio globale:** il processo che va dal concorso all'assegnazione del mandato fino alla conclusione del contratto di prestazioni si basa su un approccio globale uniforme. Per l'intero processo sono previsti principi, criteri e prove da inoltrare possibilmente identici. I principi, i criteri e le prove richieste per il concorso e l'assegnazione del mandato sono applicati anche per quanto riguarda il contratto di prestazioni.
- 41. Coordinamento di tutti gli strumenti:** le basi formali utilizzate nell'ambito del processo – capitolato d'oneri della procedura di concorso, criteri per l'assegnazione del mandato, convenzione quadro e/o contratto di prestazioni – vengono coordinate tra loro. Gli elementi principali della collaborazione, quali gli obiettivi, i gruppi target o la prestazione fornita agli utenti, vengono menzionati in tutti i documenti che disciplinano la collaborazione.
- 42. Concorso con capitolato d'oneri:** nel quadro del concorso sono pubblicate tutte le condizioni fondamentali per l'assegnazione del mandato, in particolare lo scopo e gli obiettivi del mandato, le prestazioni che le IISP devono fornire e i relativi processi necessari, i principi da rispettare nella fornitura di prestazioni (standard, garanzia della qualità, contabilità ecc.), i requisiti di base posti alle imprese (tra cui qualifiche del personale e SCI) nonché norme e prescrizioni di carattere generale (norme relative alla sicurezza sul lavoro, codici etici, obbligo assicurativo, protezione dei dati ecc.). I criteri per l'assegnazione del mandato vanno definiti in funzione delle specificità delle IISP e contengono in sostanza già i criteri su cui ci si baserà per valutare la fornitura di prestazioni delle IISP anche nel quadro del contratto di prestazioni.
- 43. Assegnazione del mandato senza concorso:** se non è svolto alcun concorso, occorre provvedere a che i requisiti fondamentali che i fornitori devono adempiere siano accessibili a tutti i nuovi fornitori interessati. In particolare, devono essere accessibili al pubblico i principi da rispettare nella fornitura di prestazioni (soprattutto standard, garanzia della qualità, contabilità), i requisiti di base posti alle imprese (soprattutto norme, codici e convenzioni generali, qualifiche del personale e SCI) nonché i criteri per la selezione dei potenziali fornitori (p. es. prezzo, processi relativi alle prestazioni, numero di posti ecc.).
- 44. Partecipazione nella fase negoziale:** i contratti di prestazioni menzionano le caratteristiche specifiche dei singoli fornitori (tipo di prestazioni, gruppo target ecc.) e vengono negoziati con le IISP, sulla base di una prima bozza, al fine di tener conto della diversità di tali imprese e di garantire che le prestazioni siano orientate agli utenti e costantemente migliorate.

## 4 Indicazioni specifiche ai singoli enti di sicurezza sociale

Le possibilità per un maggiore orientamento dei contratti di prestazioni alle specificità delle IISP variano notevolmente da un ente di sicurezza sociale all'altro. Determinanti sono l'attuale situazione giuridica e la prassi in materia di contratti di prestazioni con le IISP.

Le seguenti sintesi riassumono i principali approcci per i singoli enti, tenendo conto del fatto che soprattutto nell'AI e nell'AD – ma in diversi cantoni e comuni anche nell'aiuto sociale – operano già servizi professionali di gestione dei contratti che dispongono di strumenti collaudati.

### 4.1 Aiuto sociale

#### **Decisive le regolamentazioni cantonali e comunali**

Nell'ambito dell'aiuto sociale, il margine d'azione per l'orientamento dei contratti di prestazioni alle specificità delle IISP è determinato dalle legislazioni e dalle prescrizioni pratiche di cantoni e comuni, che stabiliscono in particolare il quadro generale degli obiettivi e del finanziamento ed eventualmente ulteriori requisiti per la fornitura delle prestazioni e la loro verifica. La conclusione di un contratto di prestazioni non è sempre opportuna. Un impiego efficace di questo strumento presuppone collocamenti regolari presso i fornitori di prestazioni (almeno 10 utenti all'anno) e una notevole esperienza in materia da parte del servizio che conclude i contratti. Per i servizi sociali di piccole dimensioni che collocano pochi utenti e che presentano uno scarso livello di professionalizzazione della collaborazione con i fornitori di prestazioni, l'impiego di questo strumento è pertanto spesso inadeguato e dovrebbe quindi essere centralizzato e affidato a un servizio cantonale di livello superiore.

#### **Panoramica sistematica per un'ampia cerchia di utilizzatori**

Nell'ambito dell'aiuto sociale, il ricorso ai contratti di prestazioni è ancor meno sistematico che nell'assicurazione invalidità e nell'assicurazione contro la disoccupazione, anche perché spesso i comuni dispongono di competenze molto ampie. Di conseguenza, qui di seguito è riportata una tabella che collega il contenuto generale di un contratto di prestazioni con le 50 indicazioni pratiche formulate per un'impostazione di tali contratti adeguata alle specificità delle IISP. Questa panoramica sistematica vuole essere un orientamento sia per gli uffici del sostegno sociale e i servizi sociali che intendono concludere contratti di prestazioni con IISP e non dispongono ancora del necessario strumento, sia per gli organi esecutivi che vorrebbero riesaminare il loro strumento attuale per orientarlo maggiormente alle specificità delle IISP. Nella scelta dello strumento di collaborazione, gli organi che collocano solo pochi utenti presso un esiguo numero di IISP dovrebbero piuttosto optare per la convenzione sugli obiettivi individuale o la convenzione tariffale per un singolo caso<sup>4</sup>.

#### **Fattori cui prestare particolare attenzione**

- Orientamento dei contratti di prestazioni alle specificità delle IISP

La panoramica sottostante riporta tutte le indicazioni pratiche per un'impostazione dei contratti di prestazioni adeguata alle specificità delle IISP.

- Concezione del contratto di prestazioni specifica alle IISP quale strumento di gestione strategica e di lavoro
- Coordinamento del contratto di prestazioni con la procedura di concorso e l'assegnazione del mandato

Indicazioni sulla concezione dei contratti di prestazioni specifica alle IISP e sul coordinamento del contratto di prestazioni sono fornite ai capitoli 3.2 e 3.4.

<sup>4</sup> In alternativa si può valutare la possibilità di concludere un accordo generale di collaborazione (v. cap. 2.2), in cui dovranno essere definiti chiaramente lo scopo comune e gli obiettivi, come in un contratto di prestazioni o in una convenzione tariffale per un singolo caso.

## Oggetto e basi

Contenuti	Aspetti da includere
Oggetto del contratto	<ul style="list-style-type: none"> <li>Esecuzione delle misure concordate e regolamentazione della collaborazione e del rapporto tra le parti contraenti</li> </ul>
Basi giuridiche	<ul style="list-style-type: none"> <li>Basi giuridiche pertinenti a livello federale e cantonale (oltre alla legislazione in materia di aiuto sociale, anche le normative in materia di sussidi, appalti, protezione dei dati e informazione).</li> </ul>
Altri regolamenti, direttive o piani concettuali di riferimento	<ul style="list-style-type: none"> <li>Basi del mandante: prescrizioni pratiche generali cantonali, prescrizioni specifiche dell'organo esecutivo competente, promemoria, guide, manuali (p. es. per la presentazione dei rapporti e la valutazione)</li> <li>Basi del mandatario: in particolare il piano di offerta</li> </ul>

## Scopo e obiettivi

Contenuti	Aspetti da includere	Impostazione adeguata alle specificità delle IISP	
Obiettivi di risultato generali	<ul style="list-style-type: none"> <li>Obiettivi della collaborazione secondo il mandato legale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Obiettivi chiari, espliciti e mirati</li> <li>Obiettivi differenziati</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Indicazione 5</li> <li>▶ Indicazione 6</li> </ul>
Obiettivi di prestazione/risultato dell'impresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>Obiettivi di prestazione/risultato dell'impresa fissati nel quadro dell'attuale contratto di prestazioni</li> <li>Ev. chiarimento del rapporto con gli obiettivi delle convenzioni sugli obiettivi individuali</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Obiettivi chiari, espliciti e mirati</li> <li>Obiettivi differenziati</li> <li>Accento sull'effetto integrativo</li> <li>Un obiettivo di risultato e/o più obiettivi parziali di risultato</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Indicazione 5</li> <li>▶ Indicazione 6</li> <li>▶ Indicazione 7</li> <li>▶ Indicazione 8</li> </ul>
Altri requisiti da soddisfare	<ul style="list-style-type: none"> <li>Obiettivi qualitativi dell'impresa</li> <li>Altre condizioni da adempiere nel quadro dell'attuale contratto di prestazioni</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Obiettivi chiari, espliciti e mirati</li> <li>Obiettivi qualitativi e altre condizioni</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Indicazione 5</li> <li>▶ Indicazione 9</li> </ul>
Indicatori e valori obiettivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Indicatori e valori obiettivo per i singoli obiettivi dell'impresa, ev. valori minimi e indicazioni sul modo di procedere in caso di raggiungimento insufficiente degli obiettivi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pochi indicatori semplici</li> <li>Raggiungimento degli obiettivi atteso, con valori obiettivo adeguati</li> <li>Indicatori per tutti gli obiettivi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Indicazione 10</li> <li>▶ Indicazione 11</li> <li>▶ Indicazione 12</li> </ul>

## Prestazioni e relativi processi

Contenuti	Aspetti da includere	Impostazione adeguata alle specificità delle IISP	
Tipo e contenuto dell'offerta	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elenco delle prestazioni offerte dal mandatario, rimando al relativo piano di offerta</li> <li>• Ev. punti chiave del processo di prestazione (invio, entrata, convenzione sugli obiettivi, bilanci intermedi, uscita/esclusione, presentazione dei rapporti), incluse le facoltà del mandatario di fornire istruzioni</li> </ul>	• Rimandi precisi	▸ Indicazione 2
Descrizione dei gruppi target	• Descrizione del gruppo target o dei beneficiari dell'offerta	• Descrizione dei gruppi target in funzione dell'offerta	▸ Indicazione 13

## Volume dei mandati e finanziamento

Contenuti	Aspetti da includere	Impostazione adeguata alle specificità delle IISP	
Volume dei mandati	• Numero di posti annui, di giorni di partecipazione dei beneficiari ecc.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ripartizione dei rischi</li> <li>• Responsabilità e procedure chiaramente definite</li> <li>• Gestione strategica trasparente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Indicazione 14</li> <li>▸ Indicazione 15</li> <li>▸ Indicazione 18</li> </ul>
Calcolo dei prezzi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indennità per posto o giorno di partecipazione dei beneficiari, importo complessivo</li> <li>• Indennità in caso di differenza rispetto al volume dei mandati pattuito</li> <li>• Indennità in caso di interruzione o di mancata partecipazione al provvedimento</li> <li>• Ev. definizione delle spese computabili</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsabilità e procedure chiaramente definite</li> <li>• Prezzo adeguato</li> <li>• Prestazioni rimborsate in modo uniforme</li> <li>• Gestione strategica trasparente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Indicazione 15</li> <li>▸ Indicazione 16</li> <li>▸ Indicazione 17</li> <li>▸ Indicazione 18</li> </ul>
Modalità di conteggio e pagamento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fatturazione</li> <li>• Modalità di pagamento</li> </ul>		
Gestione di eccedenze e perdite	• Disposizioni sulla gestione di eccedenze e perdite e sulla costituzione di accantonamenti	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Possibilità di costituire riserve</li> <li>• Regolamentazioni chiare e vincolanti in materia di eccedenze</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Indicazione 19</li> <li>▸ Indicazione 20</li> </ul>

## Principi della fornitura di prestazioni

Contenuti	Aspetti da includere	Impostazione adeguata alle specificità delle IISP	
Obblighi generali	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obblighi e diritti generali del mandatarario: standard qualitativi generali, prescrizioni relative al personale e ai locali, alla sicurezza sul lavoro e alla prevenzione degli infortuni, codici etici, diritti di delega, contatti con i media e relazioni pubbliche</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menzione di obblighi generali</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Indicazione 25</li> </ul>
Standard qualitativi e garanzia della qualità	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Standard qualitativi da rispettare</li> <li>• Prescrizioni relative alla garanzia costante della qualità</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestione strategica mediante standard e marchi</li> <li>• Libertà di scelta in materia di standard</li> <li>• Elenco di prescrizioni ulteriori</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Indicazione 21</li> <li>▸ Indicazione 22</li> <li>▸ Indicazione 23</li> </ul>
Organizzazione, gestione e personale	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obblighi d'informazione riguardo a organizzazione, gestione e personale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obblighi d'informazione mirati</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Indicazione 24</li> </ul>
Contabilità, controlling finanziario	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prescrizioni relative alla contabilità e al controlling interno</li> <li>• Prescrizioni relative all'allestimento del preventivo, alla presentazione dei conti e alla revisione</li> <li>• Standard da rispettare</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestione strategica mediante standard e marchi</li> <li>• Libertà di scelta in materia di standard</li> <li>• Elenco di prescrizioni ulteriori</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Indicazione 21</li> <li>▸ Indicazione 22</li> <li>▸ Indicazione 23</li> </ul>
Protezione dei dati e obbligo del segreto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Protezione dei dati, obbligo del segreto e conservazione degli atti</li> </ul>		

## Valutazione del raggiungimento degli obiettivi e presentazione dei rapporti

Contenuti	Aspetti da includere	Impostazione adeguata alle specificità delle IISP	
Criteri per la valutazione degli obiettivi e il controlling finanziario	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Principi per la misurazione delle prestazioni e il controllo dei risultati</li> <li>• Criteri per la valutazione del raggiungimento degli obiettivi nel quadro del contratto di prestazioni</li> <li>• Ev. rimando a un pertinente promemoria/regolamento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Importanza di singoli obiettivi</li> <li>• Mancato raggiungimento degli obiettivi</li> <li>• Definizione di sistemi d'incentivi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Indicazione 26</li> <li>▸ Indicazione 27</li> <li>▸ Indicazione 28</li> </ul>
Rapporti e colloquio di reporting	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elenco dei documenti da inoltrare</li> <li>• Scadenze da rispettare</li> <li>• Prescrizioni relative alle competenze e alla forma della rilevazione dei dati</li> <li>• Ev. rimando a un pertinente promemoria/regolamento</li> <li>• Obiettivi e frequenza del colloquio di reporting</li> <li>• Ev. rimando a un pertinente promemoria/regolamento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Correlazione con gli obiettivi</li> <li>• Coordinamento con processi paralleli, tra cui il reporting individuale</li> <li>• Forma e responsabilità chiare</li> <li>• Menzione delle basi attese e dichiarazione degli obiettivi e della frequenza dei colloqui</li> <li>• Interfacce e modelli adeguati</li> <li>• Niente proliferazione di dati</li> <li>• Procedura in due fasi per le ispezioni proprie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Indicazione 29</li> <li>▸ Indicazione 30, Indicazione 35</li> <li>▸ Indicazione 31</li> <li>▸ Indicazione 32, Indicazione 36</li> <li>▸ Indicazione 33</li> <li>▸ Indicazione 34</li> <li>▸ Indicazione 37</li> </ul>

### Durata del contratto e disdetta

Contenuti	Aspetti da includere	Impostazione adeguata alle specificità delle IISP
Durata del contratto	<ul style="list-style-type: none"><li>• Data di inizio e di fine del contratto di prestazioni, segnalazione della limitazione della durata</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Orizzonte di pianificazione superiore a un anno ▶ Indicazione 38</li></ul>
Modalità di modifica, proroga e disdetta	<ul style="list-style-type: none"><li>• Modalità per la modifica, la proroga e la disdetta del contratto</li><li>• Principi per la rinegoziazione del prezzo in caso di proroga</li><li>• Obblighi finanziari reciproci in caso di scioglimento anticipato del contratto</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Orizzonte di pianificazione superiore a un anno ▶ Indicazione 38</li><li>• Mantenimento di regolamentazioni dimostrate valide ▶ Indicazione 39</li></ul>

### Rimedi giuridici e foro competente

Contenuti	Aspetti da includere	Impostazione adeguata alle specificità delle IISP
Regolamentazione in caso di controversia	<ul style="list-style-type: none"><li>• Regolamentazione in caso di controversia, procedura di conciliazione</li></ul>	
Foro competente	<ul style="list-style-type: none"><li>• Foro competente locale</li></ul>	

## 4.2 Assicurazione contro la disoccupazione

### Ampio margine d'azione per l'orientamento alle specificità delle IISP

Per principio, data la genericità delle disposizioni a livello federale, gli organi esecutivi cantonali hanno un ampio margine d'azione per impostare i loro contratti di prestazioni in funzione delle specificità delle IISP. La legislazione federale prescrive imperativamente la conclusione di un contratto di prestazioni o l'emanazione di una decisione, ma stabilisce soltanto un elenco di aspetti da regolamentare a tal fine.

**Art. 81d cpv. 1–3 OADI:** «Il servizio competente concede sussidi agli organizzatori di provvedimenti inerenti al mercato del lavoro mediante decisione o convenzione sulle prestazioni. (...) La decisione o la convenzione sulle prestazioni menziona almeno le basi legali, il tipo e l'importo del sussidio, la durata e gli scopi del provvedimento, il mandato e i destinatari. Se i sussidi sono concessi mediante convenzione sulle prestazioni, la convenzione indica anche il servizio competente, l'organizzatore del provvedimento, i diritti e i doveri delle parti, gli obiettivi e gli indicatori, le modalità di disdetta o di modifica della convenzione nonché la procedura da seguire in caso di controversie.»

È pertanto ipotizzabile che uno o più elementi rilevanti per il successo dei provvedimenti vengano adeguati alle specificità delle IISP in sede di (ri)negoziazione del contratto di prestazioni cantonale con un'IISP o che venga elaborato un modello di contratto di prestazioni cantonale apposito per le IISP, tuttavia con tre importanti riserve materiali:

nell'ambito della fissazione dei prezzi, dell'impiego delle eccedenze e del SCI, il margine d'azione degli organi esecutivi cantonali nell'impostare i contratti di prestazione in modo più adeguato alle specificità delle IISP è limitato da ulteriori disposizioni del diritto federale.

- *Prezzo e impiego delle eccedenze:* il prezzo è stabilito in base alle spese computabili (art. 59c<sup>bis</sup> LADI). Tutti gli introiti derivanti dai provvedimenti devono essere integralmente dedotti dalle spese computabili (art. 97 dell'ordinanza del 31 agosto 1983 sull'assicurazione contro la disoccupazione [OADI]; art. 1 cpv. 1 dell'ordinanza del DEFR del 26 agosto 2008 sul rimborso dei provvedimenti inerenti al mercato del lavoro).
- *Sistema di controllo interno:* i fornitori di prestazioni devono disporre di un SCI e di una gestione dei rischi e valutare regolarmente l'efficacia del SCI. Per la sua impostazione fanno stato le direttive della SECO concernenti il SCI presso gli organi di esecuzione della LADI.

Queste prescrizioni causano un notevole onere supplementare alle IISP, ostacolando la loro attività aziendale e il relativo finanziamento.

Le disposizioni delle legislazioni cantonali possono inoltre comportare ulteriori limitazioni concernenti singoli elementi dei contratti di prestazioni cantonali.

### Fattori cui prestare particolare attenzione

- Concezione del contratto di prestazioni specifica alle IISP quale strumento di gestione strategica e di lavoro
- Impostazione adeguata alle specificità delle IISP delle disposizioni concernenti scopo e obiettivi, gruppi target, principi della fornitura di prestazioni, valutazione del raggiungimento degli obiettivi, presentazione dei rapporti nonché durata e disdetta del contratto
- Coordinamento del contratto di prestazioni con la procedura di concorso e l'assegnazione del mandato

## Strumento di gestione strategica e di lavoro

### Approccio globale di gestione strategica

#### Prassi constatata

I contratti di prestazioni non prescrivono sistematicamente l'orientamento agli obiettivi e ai risultati. È raro che questi menzionino obiettivi di risultato (p. es. integrazione nel mercato del lavoro primario o in un'attività lucrativa, ampliamento e approfondimento delle capacità pratiche, conclusione positiva della formazione) e indicatori per la misurazione e la valutazione del raggiungimento degli obiettivi e facciano dipendere il numero degli ulteriori posti dal grado di raggiungimento degli obiettivi.

#### Potenziale di miglioramento

Il mandato, gli obiettivi e la loro misurazione, la valutazione del raggiungimento degli obiettivi, il finanziamento, la presentazione dei rapporti e la valutazione possono essere coordinati ancora meglio tra loro. Questo significa in particolare che occorre menzionare esplicitamente gli obiettivi che devono essere raggiunti dall'impresa nonché le modalità di misurazione e valutazione del raggiungimento degli obiettivi, indicando al contempo il modo in cui quest'ultimo si ripercuote sulla fissazione del numero degli ulteriori posti.

#### Impostazione adeguata alle specificità delle IISP

- Gestione strategica mediante principi ▶ Indicazione 3
- Esplicitare ciò che è implicito ▶ Indicazione 4

## Scopo e obiettivi

### Maggiore focalizzazione sui risultati da raggiungere

#### Prassi constatata

Gli organi esecutivi cantonali sono tenuti a indicare gli obiettivi nel contratto di prestazioni (art. 81d cpv. 2 e 3 OADI). Nei contratti sono pertanto sempre menzionati degli obiettivi. È raro, però, che si tratti di obiettivi di risultato (p. es. integrazione nel mercato del lavoro primario o in un'attività lucrativa, ampliamento e approfondimento delle capacità pratiche, conclusione positiva della formazione). Più spesso sono menzionate semplici prescrizioni relative all'output (p. es. offerta di un determinato numero di posti), in parte combinate a obiettivi di prestazione (p. es. svolgimento di corsi per la preparazione del curriculum e del colloquio di lavoro, presentazione di possibili prospettive professionali).

#### Potenziale di miglioramento

Le basi della collaborazione possono essere perfezionate menzionando gli obiettivi aziendali che devono essere raggiunti dalle IISP. In particolare occorre indicare maggiormente obiettivi di risultato (anche parziali), integrandoli sistematicamente con obiettivi di prestazione, obiettivi qualitativi e altre condizioni da adempiere. Vale inoltre la pena badare a formulare gli obiettivi in modo chiaro e inequivocabile e a menzionare esplicitamente le attese e i criteri impliciti per la collaborazione. Gli obiettivi fissati nel contratto di prestazioni devono poter essere riferiti al fornitore di prestazioni.

#### Impostazione adeguata alle specificità delle IISP

- Obiettivi chiari, espliciti e mirati ▶ Indicazione 5
- Obiettivi differenziati per l'integrazione professionale ▶ Indicazione 6
- Accento sull'effetto integrativo per l'integrazione professionale ▶ Indicazione 7
- Un obiettivo di risultato e/o più obiettivi parziali di risultato per l'integrazione professionale ▶ Indicazione 8
- Obiettivi qualitativi e altre condizioni ▶ Indicazione 9

## Indicatori concreti per la valutazione del raggiungimento degli obiettivi

### Prassi constatata

Gli organi esecutivi cantonali sono tenuti a stabilire indicatori e obiettivi nel contratto di prestazioni (art. 81d cpv. 3 OADI). È tuttavia frequente che nei contratti non vengano menzionati indicatori (e i relativi valori da raggiungere) per tutti gli obiettivi rilevanti ai fini della valutazione del raggiungimento degli obiettivi. Solo sporadicamente sono menzionati indicatori di risultato (soprattutto il tasso d'integrazione nel mercato del lavoro primario). Spesso ci si limita a utilizzare semplici indicatori di output (p. es. numero di posti, numero di ore, numero di ore di presenza) o indicatori di qualità formali (p. es. ottenimento o rinnovo di una certificazione del sistema di gestione della qualità, adempimento delle prescrizioni in materia di controlling secondo il contratto di prestazioni, svolgimento di un audit interno o esterno).

### Potenziale di miglioramento

Le basi della collaborazione potrebbero essere migliorate anche includendo nei contratti un set di indicatori accuratamente selezionati e corrispondenti valori obiettivo, stabiliti in funzione dell'IISP e della sua offerta. Questo set di indicatori deve essere incentrato sugli aspetti fondamentali per la gestione strategica e la valutazione del raggiungimento degli obiettivi, ma nel contempo includere anche obiettivi d'integrazione e requisiti da adempiere sotto il profilo qualitativo, aziendale e finanziario.

### Impostazione adeguata alle specificità delle IISP

- Pochi indicatori semplici ▶ Indicazione 10
- Raggiungimento degli obiettivi atteso ▶ Indicazione 11
- Indicatori per tutti gli obiettivi ▶ Indicazione 12

## Gruppi target

### Indicazione dei gruppi target

#### Prassi constatata

I gruppi target dell'offerta sono indicati solo sporadicamente nei contratti di prestazioni. L'orientamento dell'offerta al gruppo target è però spesso menzionato nelle relative descrizioni.

### Potenziale di miglioramento

Nel contratto di prestazioni occorre indicare i vari gruppi target in funzione delle diverse prestazioni del fornitore. Essi vanno descritti in modo breve e conciso, basandosi sulle descrizioni dell'offerta.

### Impostazione adeguata alle specificità delle IISP

- Descrizione dei gruppi target in funzione dell'offerta ▶ Indicazione 13

## Volume dei mandati e finanziamento

### Partecipazione al rischio finanziario legato alla fluttuazione del tasso di occupazione dei posti

#### Prassi constatata

Spesso i contratti di prestazioni fissano un numero massimo di posti all'anno. Talvolta essi prevedono inoltre la garanzia di un numero minimo di collocamenti (un aspetto molto importante per le IISP) o l'assunzione delle spese computabili preventivate per l'infrastruttura e il personale anche qualora il numero degli utenti non raggiunga quello previsto.

### Potenziale di miglioramento

La partecipazione dell'AD al rischio finanziario legato alla fluttuazione del tasso di occupazione dei posti non è ancora una prassi generalizzata. Le IISP auspicano inoltre una maggiore trasparenza per quanto concerne i principi applicati per l'adeguamento del volume dei mandati e del prezzo.

### Impostazione adeguata alle specificità delle IISP

- Ripartizione dei rischi ▶ Indicazione 14
- Responsabilità e procedure chiaramente definite ▶ Indicazione 15
- Gestione strategica trasparente ▶ Indicazione 18

## Principi della fornitura di prestazioni

### Gestione della qualità e definizione dei processi

#### Prassi constatata

Fatta eccezione per il SCI, il diritto federale non prevede disposizioni concernenti la gestione della qualità, gli standard e i requisiti per i processi chiave. Di conseguenza, nei contratti di prestazioni le prescrizioni relative alla gestione della qualità e ai processi chiave sono molto eterogenee. Per quanto riguarda i processi relativi all'organizzazione, alla presentazione dei conti e al controlling, i contratti di prestazioni prevedono in alcuni casi prescrizioni molto ampie e dettagliate (in particolare per la gestione del personale, il calcolo dei costi e delle spese computabili, la distinzione rispetto ad altri centri di costo o gli obblighi d'informazione del fornitore) e in altri solo prescrizioni generali (p. es. riguardo all'impiego di un sistema di controllo e di amministrazione interno o al requisito fondamentale del possesso di un certificato di qualità). Infine, solo pochi contratti prevedono disposizioni concernenti i processi relativi agli utenti e alla loro assistenza (p. es. numero e contenuto dei colloqui con gli utenti).

#### Potenziale di miglioramento

Per quanto riguarda i principi per la fornitura delle prestazioni, un maggiore orientamento dei contratti di prestazioni alle specificità delle IISP implica la rinuncia ad ampie prescrizioni in materia di standard e processi e cautela nella definizione di ulteriori indicatori e obblighi d'informazione.

#### Impostazione adeguata alle specificità delle IISP

- Gestione strategica mediante standard e marchi ▶ Indicazione 21
- Libertà di scelta in materia di standard ▶ Indicazione 22
- Elenco di prescrizioni ulteriori ▶ Indicazione 23
- Obblighi d'informazione mirati ▶ Indicazione 24
- Menzione anche di obblighi generali ▶ Indicazione 25

## Valutazione del raggiungimento degli obiettivi e presentazione di rapporti

### Reporting conciso e orientato ai risultati

#### Prassi constatata

Il diritto federale non prevede disposizioni in materia di presentazione dei rapporti. Di conseguenza, le pertinenti prescrizioni dei contratti di prestazioni sono molto eterogenee. In alcuni casi sono previste ampie regolamentazioni, che possono arrivare fino all'esposizione di elenco dettagliato dei contenuti obbligatori della relazione sulla gestione e dei rapporti finanziari, incluse le cifre di riferimento da fornire. In altri casi sono invece menzionati unicamente la forma e la scadenza per la presentazione dei rapporti nonché i principali indicatori (p. es. partecipanti ai programmi, spese effettive ecc.). Molto diffusi quali strumenti di reporting sono i colloqui e le ispezioni, la cui frequenza è però variabile (una o due volte all'anno, ma in alcuni casi imprecisata). Generalmente i contratti non definiscono il contenuto dei colloqui.

#### Potenziale di miglioramento

I rapporti dovrebbero essere redatti in modo conciso e concentrarsi principalmente sulla valutazione del raggiungimento degli obiettivi e del controlling finanziario, cercando di evitare il più possibile ridondanze con processi di verifica paralleli (in particolare nell'ambito di certificazioni del sistema di gestione della qualità) e di tenere conto delle interfacce esistenti. I contenuti dei rapporti e dei colloqui e le relative scadenze vanno stabiliti esplicitamente.

#### Impostazione adeguata alle specificità delle IISP

- Importanza di singoli obiettivi e correlazione tra i rapporti e gli obiettivi ▶ Indicazione 26, Indicazione 29
- Mancato raggiungimento degli obiettivi e definizione di sistemi d'incentivi ▶ Indicazione 27, Indicazione 28
- Coordinamento con processi paralleli, tra cui il reporting individuale ▶ Indicazione 30, Indicazione 35
- Forma e responsabilità chiare ▶ Indicazione 31
- Menzione delle basi attese e dichiarazione degli obiettivi e della frequenza dei colloqui ▶ Indicazione 32, Indicazione 36
- Interfacce e modelli adeguati ▶ Indicazione 33
- Niente proliferazione di dati ▶ Indicazione 34
- Procedura in due fasi per le ispezioni proprie ▶ Indicazione 37

## Durata del contratto e disdetta

### Proroga della durata contrattuale

#### Prassi constatata

I contratti di prestazioni cantonali hanno spesso una durata limitata a un anno civile. Le disposizioni relative alla disdetta, le cui modalità vanno stabilite nel contratto (art. 81d cpv. 3 OADI), sono eterogenee. In alcuni casi la disdetta è possibile unicamente per motivi gravi, senza preavviso, mentre in altri può essere data per la fine di un mese, rispettando un termine di disdetta ordinario prestabilito che varia da tre a sei mesi. Alcuni contratti prevedono la possibilità di prorogare la durata del contratto, di comune accordo, senza nuove negoziazioni.

#### Potenziale di miglioramento

Vi è un potenziale di miglioramento soprattutto nei casi in cui la durata e le modalità dei contratti vincolano l'AD solo per un periodo molto breve.

#### Impostazione adeguata alle specificità delle IISP

- Orizzonte di pianificazione superiore a un anno ▶ Indicazione 38
- Mantenimento di regolamentazioni dimostrate valide ▶ Indicazione 39

## Procedura di concorso e assegnazione del mandato

### Coordinamento delle varie basi della collaborazione

#### Prassi constatata

In molti Cantoni l'acquisizione di provvedimenti inerenti al mercato del lavoro avviene mediante concorsi pubblici. L'ampiezza e il contenuto dei capitoli d'onere variano però notevolmente.

#### Potenziale di miglioramento

Per l'impostazione delle procedure di concorso (compresi i capitoli d'onere) occorre badare ancora maggiormente ad adottare un approccio globale uniforme, coordinato con i contratti di prestazioni, con principi, criteri e prove di conformità identici. Nella successiva negoziazione del contratto di prestazioni si deve cercare di coinvolgere i fornitori in un'ottica partecipativa.

#### Impostazione adeguata alle specificità delle IISP

- Processo con approccio globale ▶ Indicazione 40
- Coordinamento di tutti gli strumenti ▶ Indicazione 41
- Concorso con capitolo d'onere ▶ Indicazione 42
- Partecipazione nella fase negoziale ▶ Indicazione 44

## 4.3 Assicurazione invalidità

### Contratti di prestazioni perlopiù predefiniti

La conclusione dei contratti di prestazioni per la collaborazione con le IISP è di competenza degli uffici AI cantonali:

- **Art. 41 cpv. 1 OAI:** «L'ufficio AI esegue, oltre ai compiti menzionati esplicitamente nella legge e nella presente ordinanza, anche i seguenti: ...
- **lett. I:** concludere convenzioni secondo l'articolo 27 LAI per provvedimenti di cui agli articoli 14a, 15, 16, 17 e 18 LAI nel luogo in cui il fornitore di prestazioni ha un'installazione permanente o esercita l'attività professionale.»

I contenuti del contratto di prestazioni sono definiti in modo molto dettagliato nella Circolare sui provvedimenti d'integrazione professionali (CPIP), che prescrive un contratto modello vincolante e Condizioni contrattuali generali (CCG) a complemento del medesimo. Il margine discrezionale dei cantoni per impostare i contratti di prestazioni in modo più adeguato alle specificità delle IISP è pertanto molto limitato.

Il modello di contratto fornisce la base per la stesura di contratti di prestazioni chiari che menzionino le principali informazioni necessarie per una buona collaborazione e rimandino ad ulteriori basi fondamentali (in particolare le CCG e le descrizioni dell'offerta; ► Indicazioni 1, 2 e 41). Inoltre, diverse disposizioni della CPIP concernenti elementi rilevanti ai fini del successo dei provvedimenti tengono già oggi conto delle esigenze delle IISP.

- *Principi della fornitura di prestazioni:* il fornitore dispone di un sistema di gestione della qualità, la cui descrizione va inoltrata all'ufficio AI su richiesta di quest'ultimo (punto 7 CCG). Per quanto concerne la gestione aziendale, la fornitura di prestazioni e la contabilità analitica, i fornitori devono rispettare principi e requisiti chiari e di carattere generale (punto 3 CCG).
- *Finanziamento e costituzione di riserve:* le prestazioni devono essere rimborsate mediante forfait per singolo utente collocato (punto 5 CCG). In caso di interruzione di un provvedimento è versata la totalità o una parte del forfait (punto 5.4 CCG). Un'eventuale eccedenza va versata su un conto di riporto degli utili, che serve esclusivamente a compensare eventuali oscillazioni del risultato d'esercizio delle prestazioni AI (punto 3.4 CCG).
- *Durata del contratto e modalità di disdetta:* i contratti di prestazioni sono stipulati a tempo indeterminato e possono essere disdetti al 31 luglio rispettando un termine di disdetta di sei mesi (punto 8.2 CCG). I prezzi sono rinegoziati di regola ogni tre anni (punto 5.3.2 CCG).

Le prescrizioni relative alla fornitura delle prestazioni sono formulate in modo generale e garantiscono libertà imprenditoriale alle IISP (► Indicazione 23). Il finanziamento mediante forfait, il versamento integrale o parziale di questi ultimi in caso di interruzione del provvedimento e la possibilità di costituire riserve contribuiscono alla sicurezza finanziaria delle IISP (► Indicazioni 16 e 19), anche se gli uffici AI non hanno alcun margine d'azione per garantire loro un volume minimo di mandati. La durata del contratto, i termini di disdetta e la durata di validità dei prezzi garantiscono alle IISP una certa sicurezza della pianificazione (► Indicazione 38). Anche l'orientamento agli obiettivi e ai risultati è integrato nei contratti di prestazioni mediante prescrizioni della CPIP, ma non con un approccio globale trasparente che metta sistematicamente in correlazione il mandato, le prescrizioni da rispettare, gli obiettivi e la loro misurazione, il finanziamento nonché la presentazione dei rapporti e la valutazione del raggiungimento degli obiettivi (► Indicazione 3).

### Fattori cui prestare particolare attenzione

- Concezione del contratto di prestazioni specifica alle IISP quale strumento di gestione strategica e di lavoro
- Impostazione adeguata alle specificità delle IISP delle disposizioni concernenti scopo e obiettivi, gruppi target, prezzo, valutazione del raggiungimento degli obiettivi e presentazione dei rapporti
- Coordinamento del contratto di prestazioni con la procedura di concorso e l'assegnazione del mandato

### Strumento di gestione strategica e di lavoro

#### Approccio globale di gestione strategica

#### Prassi secondo la CPIP

I contratti di prestazioni prescrivono l'orientamento agli obiettivi e ai risultati (punto 3 del modello di contratto). Manca tuttavia un approccio globale basato sistematicamente sull'orientamento ai risultati che includa obiettivi di risultato riferiti alle imprese, indicatori per la misurazione e la valutazione del raggiungimento degli obiettivi e la correlazione dell'assegnazione del mandato e della fissazione del prezzo con il raggiungimento degli obiettivi.

#### Potenziale di miglioramento

Il mandato, gli obiettivi e la loro misurazione, la valutazione del raggiungimento degli obiettivi, il finanziamento, la presentazione dei rapporti e la valutazione possono essere coordinati ancora meglio tra loro. Questo significa in particolare che occorre menzionare esplicitamente gli obiettivi che devono essere raggiunti dall'impresa nonché le modalità di misurazione e valutazione del raggiungimento degli obiettivi, indicando al contempo il modo in cui quest'ultimo si ripercuote sulla futura assegnazione di mandati e sulla fissazione del prezzo.

#### Impostazione adeguata alle specificità delle IISP

- Gestione strategica mediante principi ▶ Indicazione 3
- Esplicitare ciò che è implicito ▶ Indicazione 4

## Scopo e obiettivi

### Obiettivi aziendali espliciti

#### Prassi secondo la CPIP

Il modello di contratto di prestazioni menziona obiettivi di risultato generali: l'obiettivo a lungo termine della promozione individuale, incentrata sulle risorse disponibili e basata su un piano predefinito, è l'integrazione duratura nel mercato del lavoro primario. L'obiettivo immediato è la buona riuscita dello svolgimento e la conclusione del provvedimento (punto 3 del modello di contratto).

#### Potenziale di miglioramento

Le basi della collaborazione possono essere perfezionate menzionando gli obiettivi aziendali che devono essere raggiunti dalle IISP. Gli obiettivi qualitativi e le altre condizioni da adempiere vanno indicati in modo più sistematico. Vale inoltre la pena badare a formulare gli obiettivi in modo chiaro e inequivocabile e a menzionare esplicitamente le attese e i criteri impliciti per la collaborazione. Gli obiettivi fissati nel contratto di prestazioni devono poter essere riferiti al fornitore di prestazioni.

#### Impostazione adeguata alle specificità delle IISP

- Obiettivi chiari, espliciti e mirati ▶ Indicazione 5
- Obiettivi differenziati per l'integrazione professionale ▶ Indicazione 6
- Accento sull'effetto integrativo per l'integrazione professionale ▶ Indicazione 7
- Un obiettivo di risultato e/o più obiettivi parziali di risultato per l'integrazione professionale ▶ Indicazione 8
- Obiettivi qualitativi e altre condizioni ▶ Indicazione 9

### Indicatori concreti per la valutazione del raggiungimento degli obiettivi

#### Prassi constatata

Secondo il contratto modello, gli uffici AI e i fornitori di prestazioni sono valutati secondo quattro indicatori di risultato: conclusione positiva della formazione / raggiungimento degli obiettivi prefissati, collocamento nel mercato del lavoro primario, attuazione a costi ragionevoli e riduzione della rendita (punto 3 del contratto modello). Non sono invece menzionati indicatori per la verifica e la valutazione del raggiungimento degli obiettivi né valori obiettivo concreti.

#### Potenziale di miglioramento

Le basi della collaborazione potrebbero essere migliorate includendo nei contratti un set di indicatori accuratamente selezionati e corrispondenti valori obiettivo, stabiliti in funzione dell'IISP e della sua offerta. Questo set di indicatori deve essere incentrato sugli aspetti fondamentali per la gestione strategica e la valutazione del raggiungimento degli obiettivi, ma nel contempo includere anche obiettivi d'integrazione e condizioni da adempiere sotto il profilo qualitativo, aziendale e finanziario.

#### Impostazione adeguata alle specificità delle IISP

- Pochi indicatori semplici ▶ Indicazione 10
- Raggiungimento degli obiettivi atteso ▶ Indicazione 11
- Indicatori per tutti gli obiettivi ▶ Indicazione 12

## Gruppi target

### Indicazione dei gruppi target

#### Prassi secondo la CPIP

Il modello di contratto di prestazioni non prevede l'indicazione dei gruppi target beneficiari dell'offerta. L'orientamento dell'offerta a un determinato gruppo target è menzionato nelle relative descrizioni.

#### Potenziale di miglioramento

Ai fini del coordinamento degli obiettivi, nel contratto di prestazioni occorre indicare i vari gruppi target in funzione delle diverse prestazioni del fornitore. Essi vanno descritti in modo breve e conciso, basandosi sulle descrizioni dell'offerta.

#### Impostazione adeguata alle specificità delle IISP

- Descrizione dei gruppi target in funzione dell'offerta ▶ Indicazione 13

## Valutazione del raggiungimento degli obiettivi e presentazione dei rapporti

### Coordinamento della presentazione dei rapporti e della valutazione

#### Prassi secondo la CPIP

Le CCG stabiliscono le grandi linee del reporting (punto 7 CCG): esse prescrivono che il fornitore deve inoltrare il rapporto annuale ufficiale, la descrizione del sistema di gestione della qualità e il conto annuale approvato, incluso il rapporto di revisione. Indicano inoltre un elenco non esaustivo di dati da fornire (numero di giorni, mesi, mandati, entrate e uscite, stage, provvedimenti conseguiti con profitto e provvedimenti interrotti). L'ufficio AI esamina la documentazione presentata e discute i risultati dell'esame con il fornitore nel quadro di un colloquio. Il colloquio verte in particolare sulla qualità della struttura, dei processi e dei risultati.

#### Potenziale di miglioramento

Le prescrizioni delle CCG definiscono un quadro chiaro e conciso per la presentazione dei rapporti. Un aspetto da migliorare è l'orientamento della presentazione dei rapporti alla valutazione del raggiungimento degli obiettivi e del controlling finanziario. Occorre inoltre verificare se vi siano ridondanze con processi di verifica paralleli e in particolare con il reporting individuale. Infine, vanno precisati i contenuti dei colloqui e le relative scadenze.

#### Impostazione adeguata alle specificità delle IISP

- Importanza di singoli obiettivi ▶ Indicazione 26
- Mancato raggiungimento degli obiettivi ▶ Indicazione 27
- Definizione di sistemi d'incentivi ▶ Indicazione 28
- Correlazione con gli obiettivi ▶ Indicazione 29
- Coordinamento con processi paralleli, tra cui il reporting individuale ▶ Indicazione 30, Indicazione 35
- Forma e responsabilità chiare ▶ Indicazione 31
- Menzione delle basi attese e dichiarazione degli obiettivi e della frequenza dei colloqui ▶ Indicazione 32, Indicazione 36
- Interfacce e modelli adeguati ▶ Indicazione 33
- Niente proliferazione di dati ▶ Indicazione 34
- Procedura in due fasi per le ispezioni proprie ▶ Indicazione 37

## Selezione dei fornitori e assegnazione dei mandati

### Selezione trasparente dei fornitori

#### Prassi secondo la CPIP

La CPIP non contempla disposizioni concernenti la selezione dei fornitori e l'assegnazione dei mandati. La procedura di selezione varia pertanto considerevolmente da un Cantone all'altro.

#### Potenziale di miglioramento

Occorre esplicitare maggiormente i requisiti posti ai fornitori di prestazioni e i criteri implicitamente applicati nella selezione dei nuovi fornitori con cui viene concluso un contratto di prestazioni.

#### Impostazione adeguata alle specificità delle IISP

- Processo con approccio globale ▶ Indicazione 40
- Coordinamento di tutti gli strumenti ▶ Indicazione 41
- Assegnazione del mandato senza concorso ▶ Indicazione 43
- Partecipazione nella fase negoziale ▶ Indicazione 44

Dato il quadro ristretto definito dal modello di contratto di prestazioni, per attuare i vari elementi di gestione strategica della collaborazione l'ufficio AI deve eventualmente ricorrere alla descrizione del prodotto o ai documenti cantonali che integrano i contratti di prestazioni. In tal caso occorre badare a che le diverse basi che definiscono la collaborazione siano ben coordinate tra loro (▶ Indicazione 41).

Idealmente, la diffusione di un approccio globale che metta sistematicamente in correlazione il mandato, gli obiettivi e la loro misurazione, il finanziamento e la presentazione dei rapporti e che in fase di attuazione consenta differenziazioni in funzione dei fornitori di prestazioni dovrebbe avvenire a livello intercantonale mediante il modello di contratto di prestazioni. Lo stesso vale per eventuali criteri per la definizione e la fissazione del prezzo e per l'impiego del conto di riporto degli utili.

## 5 Principi per i contratti di prestazioni con le IISP

Nel seguente riquadro è riportata una serie di principi<sup>5</sup>, individuati insieme a specialisti del settore, determinanti per la buona riuscita della collaborazione con le IISP.

- **Riconoscimento del carattere specifico:** gli enti di sicurezza sociale concludono, in collaborazione con IISP, sempre più contratti di prestazioni adeguati alle specificità di questi fornitori e al loro duplice obiettivo.
- **Margini di manovra:** i contratti di prestazioni lasciano alle IISP sufficiente libertà d'azione in funzione della loro organizzazione e delle loro prestazioni, riconoscendone gli specifici punti di forza (p. es. innovazione, creatività, flessibilità).
- **Approccio globale di gestione strategica:** i contratti di prestazioni si basano su un approccio globale identificabile, che mette coerentemente in correlazione il mandato, le prescrizioni e le norme da rispettare, gli obiettivi e la loro misurazione, il finanziamento e la presentazione di rapporti nonché la valutazione del raggiungimento degli obiettivi.
- **Orientamento agli obiettivi e ai risultati:** obiettivi chiari e adeguati alle IISP costituiscono un elemento centrale dei contratti di prestazioni. All'orientamento ai risultati e agli obiettivi di risultato va attribuito un valore importante in considerazione dei sistemi di gestione strategica sovraordinati dei singoli enti di sicurezza sociale.
- **Riduzione all'essenziale:** i contratti di prestazioni e gli obiettivi, ma anche le prove derivanti da essi relative a prestazioni, risultati, qualità, organizzazione e finanze, sono ridotti all'essenziale, tenendo conto dei volumi di prestazioni e di finanziamento pattuiti e dell'onere che incombe alle IISP.
- **Considerazione della diversità:** nella fissazione congiunta degli obiettivi, degli indicatori e dei criteri per la valutazione del raggiungimento degli obiettivi nonché delle prescrizioni relative alla qualità e al reporting, si tiene conto delle differenze tra le IISP (in termini di dimensioni, gruppi target, obiettivi d'integrazione, volume di prestazioni).
- **Rapporto di partenariato:** si attribuisce grande importanza alle relazioni e al riconoscimento della diversità delle rispettive esigenze. Una collaborazione di successo si basa in ugual misura sul dialogo, sulle prove e sui controlli nonché su una sempre rinnovata fiducia.

Una parte delle difficoltà deriva dal fatto che la maggioranza delle IISP assume mandati di prestazioni per più enti di sicurezza sociale<sup>6</sup>. Non di rado queste imprese devono far fronte alla necessità di rispettare prescrizioni o condizioni diverse, a livello di processi qualitativi, organizzativi e contabili nonché di finanziamento, per le loro prestazioni a utenti di diversi enti di sicurezza sociale oppure di impiegare modelli e indicatori diversi per la presentazione dei rapporti.

Per la collaborazione con le IISP, vale pertanto anche il principio seguente:

**coordinamento con gli enti di sicurezza sociale:** vengono sfruttati i margini di manovra esistenti per coordinare e impostare in modo uniforme per tutti gli enti di sicurezza sociale le prescrizioni pratiche e teoriche, le prove da fornire e i modelli di rapporto. Gli indicatori da specificare vengono definiti in modo uniforme e comparabile tra le IISP.

<sup>5</sup> Questi principi sono chiaramente emersi come fondamentali per una collaborazione di successo nella discussione con specialisti degli organi esecutivi dei tre enti di sicurezza sociale e con rappresentanti di IISP, sulla base dei risultati dello studio di Adam et al. (2016).

<sup>6</sup> Secondo Ferrari et al. 2016 (pag. 20), due terzi delle IISP collaborano con almeno due enti di sicurezza sociale: il 37% con l'AI e l'aiuto sociale, il 7% con l'AD e l'aiuto sociale e il 22% con tutti e tre gli enti. La collaborazione tra IISP e AI oggetto di questo studio concerne tuttavia non solo provvedimenti d'integrazione professionale, ma anche l'occupazione di disabili beneficiari di una rendita AI.

### **Un contratto di prestazioni in ogni caso?**

Un contratto di prestazioni quale strumento di gestione strategica della collaborazione degli enti di sicurezza sociale con le IISP non è opportuno in ogni caso. Se la situazione giuridica lo consente, può essere ragionevole rinunciarvi. In particolare nella collaborazione con le IISP in cui viene collocato solo un numero esiguo di utenti (meno di dieci l'anno), la conclusione di convenzioni per un singolo caso associate a una convenzione sugli obiettivi individuale può risultare più efficiente ed efficace ai fini dell'integrazione. Lo stesso vale per gli organi esecutivi che generalmente collocano solo un numero esiguo di utenti (p. es. in cantoni piccoli o rurali e in comuni di piccole dimensioni).

Per la conclusione di un contratto di prestazioni vale inoltre quanto segue: per il successo della collaborazione, oltre alle attività mirate congiunte, formalizzate nel contratto, sono determinanti anche la cura delle relazioni di collaborazione, il rapporto improntato al partenariato e la comunicazione. Il dialogo, il confronto e l'intesa regolare sugli obiettivi assumono un'importanza centrale anche nel quadro di una collaborazione formalizzata, proprio in considerazione dei rapporti di dipendenza esistenti tra il mandante e il mandatario. Entrambi i partner devono poter far presenti le proprie prospettive, le proprie esigenze e i propri bisogni; in casi motivati, va lasciata la possibilità di concludere accordi ad hoc. Una comunicazione diretta e aperta rafforza la fiducia reciproca.



# Informazioni utili

## ... sullo studio di base

- Adam et al. (2016), Explorative Studie zu den Erfolgsfaktoren von Unternehmen der sozialen und beruflichen Integration (USBI) – Schlussbericht, studio esplorativo sulle IISP realizzato da FHNW, SUPSI, FFHS su incarico dell'Ufficio federale delle assicurazioni sociali (in tedesco con riassunto in italiano). [Download.](#)

## ... sulle IISP e sulle imprese sociali

- Ferrari et al. (2016), Sozialfirmen in der Schweiz. Grundlagen zur Beantwortung des Postulats Carobbio Guscetti «Rolle der Sozialfirmen» (13.3079) (in tedesco con riassunto in italiano). [Download.](#)
- Consiglio federale (2016), Rolle der Sozialfirmen. Bericht des Bundesrates in Erfüllung des Postulats (13.3079) Cariobbio Guscetti «Rolle der Sozialfirmen» vom 14. März 2013 (in tedesco e in francese). [Download.](#)
- Crivelli et al. (2012), Il modello di impresa sociale «Made in Switzerland». Risultati di un'indagine esplorativa condotta sul piano nazionale, SUPSI. [Download.](#)
- UFAS (2011), Schwerpunkt Sozialfirmen. Soziale Sicherheit CHSS n. 3/2011 (in tedesco e in francese). [Download.](#)
- Blattmann (2017), Arbeit für Alle – Das St.Galler Modell für Sozialfirmen, Zurigo: rüffer & rueb.
- Inserimento Svizzera – Organizzazione mantello nazionale dell'integrazione sociale e professionale (in tedesco e in francese). [Webseite.](#)

## ... sui contratti di prestazioni e sui bandi di concorso

- Artias (2017), Subventions: contrats de prestation. Recommandations de l'Artias. [Download.](#)
- Meyer (2017), Régime juridique applicable aux contrats de prestation. [Download.](#)
- Dvorak e Ruffin (2007), Der Leistungsvertrag, Berna/Stoccarda/Vienna: Haupt Verlag.
- Ruffin (2006), Wohlfahrtsstaatliches Kontraktmanagement, Berna/Stoccarda/Vienna: Haupt Verlag.
- Broder (2006), Leistungsvereinbarungen mit sozialen Einrichtungen, Segretariato svizzero di pedagogia curativa e speciale.
- "BASS (2015): Contrats de prestations et leur incidence sur les conditions d'emploi dans les ONG. [Download.](#)

## Riassunto

La presente guida pratica sui contratti di prestazioni tra gli enti di sicurezza sociale e le imprese di integrazione sociale e professionale (IISP) pone le basi per poter sfruttare ancora meglio il potenziale delle IISP nell'ambito dell'integrazione sociale e professionale. Essa mette in luce gli elementi di un contratto di prestazioni rilevanti per il successo della collaborazione e del raggiungimento degli obiettivi e fornisce indicazioni sui fattori cui va prestata particolare attenzione per un'impostazione dei contratti di prestazioni adeguata alle specificità delle IISP.

Per il successo della collaborazione con le IISP sono particolarmente rilevanti una concezione semplice del contratto di prestazioni e un'impostazione adeguata alle specificità delle IISP dei contenuti seguenti:

- scopo, obiettivi e gruppi target;
- volume dei mandati e finanziamento;
- gestione della qualità e definizione dei processi;
- valutazione del raggiungimento degli obiettivi e presentazione di rapporti;
- durata del contratto e disdetta.

Il contratto di prestazioni va inoltre coordinato con il processo a monte, vale a dire il concorso e l'assegnazione del mandato.

Per tutti questi elementi, la guida fornisce utili indicazioni pratiche con analisi dettagliate relative all'aiuto sociale, all'assicurazione contro la disoccupazione e all'assicurazione invalidità. Essa è destinata agli specialisti responsabili per i contratti di prestazioni presso gli uffici AI, gli organi preposti ai provvedimenti inerenti al mercato del lavoro, gli uffici del sostegno sociale cantonali e i servizi sociali con un gran numero di utenti collocati in IISP. La guida intende permettere loro di individuare il potenziale di miglioramento nei contratti di prestazioni già in essere o di sostenerli nell'elaborazione di nuovi contratti di questo tipo con IISP.