



Agenzia Formazione Orientamento Lavoro di Monza e Brianza

# Piano Programma 2022

# Sommario

<b>1. PREMESSA</b> .....	3
<b>2. ANALISI DEL CONTESTO</b> .....	16
<b>3. LINEE DI INDIRIZZO E OBIETTIVI</b> .....	25
<b>4. SERVIZI</b> .....	35
4.1 Servizi Formativi e di orientamento .....	35
4.1.1 Formazione in DDIF .....	35
4.1.2 Formazione continua e permanente .....	47
4.1.3 Formazione superiore .....	54
4.1.4 Progetti .....	56
4.2 Servizi al lavoro .....	60
4.2.1 Contratto di servizio: esercizio delle funzioni gestionali CPI .....	60
4.2.2 Piano di potenziamento dei CPI .....	62
4.2.3 Contratto di servizio: supporto al collocamento mirato e piano LIFT e assistenza tecnico-amministrativa .....	64
4.2.4 Servizi e progetti di politica attiva del lavoro .....	68
4.3 Servizi di natura territoriale di rete e di assistenza tecnico-amministrativa .....	74
4.3.1 Contratto di servizio assistenza tecnico-amministrativa .....	74
4.3.2 Gestione dei servizi di rete per il lavoro .....	77
<b>5. SERVIZI DIREZIONALI</b> .....	81
5.1 Organizzazione, gestione e sviluppo delle risorse umane .....	81
5.1.1 Dotazione organica .....	84
5.2 Amministrazione, finanza e controllo .....	87
5.3 Acquisti .....	89
5.4 Gestione del patrimonio .....	91
5.5 Eventi e comunicazione .....	93
5.6 Sistema informativo e informatico aziendale .....	95
<b>6. GESTIONE ECONOMICA E FINANZIARIA – IL BUDGET</b> .....	99
6.1 Previsione sull'andamento della gestione .....	99
6.2 Budget annuale .....	104
6.3 Gestione finanziaria .....	107
6.4 Piano annuale degli investimenti .....	108

6.5 Analisi previsionale dei risultati settoriali.....	110
6.5.1 Servizi Formativi e di Orientamento .....	110
6.5.2 Servizi al Lavoro .....	112
6.5.3 Servizi di natura territoriale di rete e assistenza tecnico-amministrativa.....	117
6.6 Aree di rischio.....	118
<b>7. COMPLIANCE.....</b>	<b>120</b>
7.1 Prevenzione della corruzione .....	120
7.2 Trasparenza amministrativa.....	121
7.3 Conformità al D.Lgs. 231/2001.....	121
7.4 Certificazione della Qualità aziendale.....	122
7.5 Privacy.....	123
7.6 Codice dell'amministrazione digitale (CAD) .....	124
7.7 Piano annuale della sicurezza: D.Lgs. 81/2008 .....	124

## 1. PREMESSA

L'Agenzia per la Formazione l'Orientamento e il Lavoro di Monza e Brianza, denominata in seguito Afol MB, è un'Azienda Speciale ai sensi dell'art. 114 del Decreto Legislativo 267/2000 e successive modificazioni ed integrazioni.

Ente strumentale della Provincia di Monza, di cui è interamente partecipata, ha come scopo, quale esercizio di funzioni proprie della Provincia stessa, la promozione dell'esercizio del diritto al lavoro quale servizio rivolto alle persone, alle imprese ed alla collettività attraverso interventi di politica attiva del lavoro, di formazione, di orientamento e di sostegno allo sviluppo socio economico del territorio attraverso l'erogazione in forma integrata delle seguenti funzioni, attività e servizi, come definito nello statuto dell'Agenzia stessa all' art.4:

- a) Funzioni gestionali connesse ai Centri per l'Impiego e al Collocamento mirato in attuazione delle Leggi Regionali vigenti nonché le funzioni e gli interventi di politica attiva del lavoro, volti alla promozione dell'occupazione e dell'inserimento lavorativo, alla prevenzione e al contrasto del rischio di disoccupazione e di esclusione sociale.  
Rientrano in tali funzioni tutte le attività correlate quali: la ricerca attiva, l'orientamento e l'accompagnamento al lavoro, i tirocini, l'incontro domanda offerta di lavoro, la ricollocazione anche a seguito di crisi aziendali e l'accertamento delle competenze
- b) Funzioni ed Attività Formative destinate allo sviluppo delle competenze professionali delle persone nell'intero arco della vita, a partire dai percorsi di qualificazione professionale nell'ambito del diritto dovere dei giovani all'istruzione ed alla formazione anche in termini di lotta alla dispersione scolastica
- c) Interventi e Funzioni di natura Territoriale, con particolare riferimento alle competenze esercitate dalla Provincia anche di intesa con i Comuni ed Enti terzi, volte alla promozione e allo sviluppo socio/economico del territorio coerenti con gli scopi dell'Agenzia mediante interventi di progettazione, raccolta e diffusione dati, assistenza tecnico amministrativa, e altre forme di supporto allo svolgimento di funzioni di competenza provinciale.

In coerenza con lo Statuto di Afol Monza Brianza – art. 22 – approvato nella versione vigente con Delibera di Consiglio n. 46 del 13 dicembre 2018, il presente Piano Programma si configura come uno dei documenti contabili fondamentali e quale strumento prioritario di pianificazione dell'attività, in quanto pone le principali basi della programmazione e detta, all'inizio di ogni esercizio, le linee strategiche per il raggiungimento degli obiettivi definite dalle linee di indirizzo provinciali.

Il documento individua i programmi da realizzare e i reali obiettivi da perseguire, avendo sempre presente sia le concrete esigenze del territorio sia le risorse disponibili. Esso viene

redatto annualmente, partendo dall'analisi della performance biennale dell'agenzia, tenendo anche conto dell'evoluzione del contesto normativo ed economico.

Come noto, la performance dell'Agenzia nell'ultimo biennio, soprattutto per quanto concerne gli aspetti gestionali e organizzativi, risulta strettamente legata alla diffusione del Coronavirus, meglio noto come COVID-19.

A quasi due anni dall'emanazione della prima Ordinanza Regionale del febbraio 2020, sappiamo che la diffusione della pandemia a livello globale è stata asincrona e si è tradotta, nell'ambito delle economie coinvolte, in uno shock esogeno e simmetrico che ha colpito in simultanea il lato della domanda e il lato dell'offerta. Rispetto a precedenti crisi di natura endogena generate dal sistema economico-finanziario, risulta complesso prevederne i futuri sviluppi in ragione dell'indeterminatezza dei fattori attinenti alla dinamica della pandemia.

Le evidenze raccolte finora ci hanno confermato che il contagio da Covid-19 può essere contenuto principalmente attraverso misure di distanziamento sociale, che i governi nazionali dei paesi interessati hanno dovuto adottare nelle more della messa a punto di una cura specifica e di un vaccino efficace. Il cosiddetto *lockdown* ha previsto vincoli alla mobilità degli individui e ha comportato la chiusura di scuole, università ed edifici pubblici, il fermo delle attività commerciali e dei servizi non essenziali, il ridimensionamento o la riorganizzazione delle attività produttive essenziali tesi a garantire la salute dei lavoratori, il contingentamento delle attività di importazione ed esportazione e l'azzeramento delle attività turistiche.

Anche se possiamo avanzare riflessioni di cauto ottimismo suffragate dallo sviluppo della campagna vaccinale, siamo ben consapevoli che la pandemia non è stata ancora superata e la convivenza con il virus continuerà a generare ripercussioni economiche e sociali più o meno accentuate a seconda della capacità dei paesi colpiti di circoscrivere prontamente i nuovi focolai di infezione e in funzione della ampiezza e della tempestività delle misure di bilancio e di politica monetaria.

I dati forniti a livello europeo e nazionale hanno confermato che, nell'arco temporale del secondo semestre 2020 e il primo semestre 2021, oltre a incidere pesantemente sulla crescita economica dei paesi coinvolti hanno anche contribuito ad accelerare processi potenzialmente idonei a modificare radicalmente il contesto socio-economico di riferimento, anche in termini di opportunità di crescita.

Rispetto al contesto italiano, le recenti informazioni fornite dall'Ocse nell'Economic Survey sull'Italia indicano un ritorno dell'economia ai livelli del 2019 entro la prima metà del 2022", dopo una crescita per quest'anno stimata al 5,9%, e l'invito a "continuare a fornire sostegno fiscale, sempre più mirato, fino a quando la ripresa non sarà consolidata nei settori economico e occupazionale". L'Ocse auspica anche "un piano fiscale di medio periodo da attuare una volta che la ripresa sarà consolidata", per "ridurre il rapporto tra debito pubblico e Pil". L'economia italiana, scrive l'Ocse nel documento dedicato al nostro Paese, "si sta risollemando dalla crisi indotta dalla pandemia da Covid-19". Lo stesso Ministro dell'Economia, Daniele Franco, nel corso della presentazione del rapporto Ocse sull'Italia. La previsione dell'Ocse, +5,9% per il 2021, "è ben al di sopra delle stime del Def del 5,4%" ma "è pienamente in linea con le più

aggiornate previsioni". L'Italia come altri Paesi in Europa e nel Mondo sta attraversando "tempi interessanti e sfidanti" con la crisi Covid e "ora siamo entrati in una fase sfidante sull'attuazione" del piano di ripresa e resilienza legato a Next Generation Eu.

Quest'ultimo assunto impone una riflessione sul fatto che questa "nuova fase" non potrà essere caratterizzata da un semplice ritorno ai modelli di business e gestione pre-COVID, ma -come affermano molti studiosi- aprirà un decennio di "Never Normal", una nuova era definita da rapidi cambiamenti nelle norme culturali, nei valori della società e nei comportamenti, tra cui, ad esempio, l'accresciuta domanda di politiche aziendali più responsabili, soprattutto in termini di salute e sicurezza – anche in termini di cyber risk-, ma anche sostenibili, cioè in grado di sostenere e accompagnare le transizioni verde e digitale.

L'azione dell'Agenzia, per l'anno 2022, si svilupperà quindi in un contesto socio-economico che sta mostrando i primi segnali di ripresa, ma ancora caratterizzato da margini di incertezza rispetto all'evoluzione della tenuta della curva epidemiologica. A ciò si aggiunge una pregressa situazione di fragilità del paese, che in questi ultimi anni ha visto particolarmente colpiti giovani e donne.

In risposta alla crisi pandemica l'Unione Europea ha messo in campo il programma Next Generation EU (NGEU) che prevede investimenti e riforme per accelerare la transizione ecologica e digitale, migliorare la formazione delle lavoratrici e dei lavoratori, al fine di conseguire una maggiore equità di genere, territoriale e generazionale.

L'Italia è il Paese dell'UE con il più alto tasso di ragazzi tra i 15 e i 29 anni non impegnati nello studio, nel lavoro o nella formazione (NEET). Il tasso di partecipazione delle donne al lavoro è solo il 53,8 per cento, molto al di sotto del 67,3 per cento della media europea.

Come individuato nella legge di bilancio 2021 con l'istituzione del nuovo Fondo per l'attuazione di misure relative alle politiche attive, l'Italia beneficerà di due principali strumenti del NGEU: il Dispositivo per la Ripresa e Resilienza (RRF) e il Pacchetto di Assistenza alla Ripresa per la Coesione e i Territori d'Europa (REACT-EU). La finalità degli strumenti citati è quella di promuovere il superamento degli effetti della crisi e delle sue conseguenze sociali e preparare una ripresa verde, digitale e resiliente dell'economia.

Come riportato nella premessa del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) "tra le cause del deludente andamento della produttività degli ultimi anni, c'è l'incapacità di cogliere le molte opportunità legate alla rivoluzione digitale. Questo ritardo è dovuto sia alla mancanza di infrastrutture adeguate, sia alla struttura del tessuto produttivo, caratterizzato da una prevalenza di piccole e medie imprese, che sono state spesso lente nell'adottare nuove tecnologie e muoversi verso produzioni a più alto valore aggiunto".

All'interno delle sei missioni individuate nel PNRR sono stati stanziati investimenti che avranno impatto significativo sulle principali variabili macroeconomiche. Le aspettative nel 2026, anno di conclusione del Piano, sono di un incremento lordo del PIL pari a 3,6 punti percentuali, più alto rispetto alla media tendenziale, con un'occupazione più alta di 3,2 punti percentuali nel

triennio 2024-2026. Sono attesi miglioramenti significativi riguardanti gli indicatori che misurano l'occupazione femminile e l'occupazione giovanile.

Ai citati strumenti del NGEU fa da sfondo il Piano d'azione relativo al Pilastro europeo dei diritti sociali, adottato dalla Commissione Europea nella seduta del 4 marzo 2021. É un atto di assoluta rilevanza, quadro di riferimento per diverse azioni del mandato 2019-2024 della Commissione europea, centrale per le politiche sociali nell'attuale critica fase storica tra pandemia e risposte attese nei piani di ripresa e resilienza, nonché riferimento attuativo per diversi obiettivi di sviluppo sostenibile (SDGs).

Il perimetro della presente proposta programmatica dovrà pertanto garantire la continuità aziendale configurando sempre più il proprio agire in termini di dinamicità e continuo adattamento, contemperando l'esigenza di essere agile, resiliente e capace di crescere nella transizione.

Pertanto, per l'anno 2022, a fronte dell'esperienza acquisita nella gestione dell'impatto pandemico, le principali aree di presidio sulla continuità aziendale riguarderanno i seguenti temi:

1. la programmazione e gestione dei servizi aziendali considerando la permanenza di elementi di rischio di contagio e di possibile ritorno della pandemia
2. la salvaguardia della salute dei dipendenti, con particolare riferimento alla prevenzione e al mantenimento delle condizioni di benessere della forza lavoro
3. il consolidamento e confronto fra i team preposti alla gestione della crisi
4. il monitoraggio e la gestione del piano di valutazione dei rischi, tra cui in primo luogo la sicurezza del personale, la gestione dei processi, la gestione della liquidità
5. il monitoraggio e l'impatto economico relativo agli eventuali mancati ricavi e costi di investimento e correnti, connessi ad eventuali nuovi blocchi dei servizi e all'adeguamento dei piani di sicurezza individuali e collettivi indispensabili per far fronte ai rischi pandemici attuali e futuri
6. il consolidamento dei flussi di comunicazione interni ed esterni all'azienda in grado di garantire un quadro aggiornato della situazione ed evitare la diffusione di informazioni dannose alla gestione della ripresa
7. il rafforzamento dei sistemi di monitoraggio degli attacchi cyber e la garanzia dei dati aziendali, nel risetto della privacy Compliance
8. il monitoraggio dei punti di debolezza implementando soluzioni organizzative, logistiche e tecnologiche in grado di garantire la tenuta dei servizi;
9. la valorizzazione dell'impatto economico sull'esercizio corrente e la valutazione del ritorno dell'investimento e innovazione a breve/medio termine
10. la necessaria permanenza di forme di flessibilità organizzativa modulando i servizi, ove possibile, anche in modalità «blended», in relazione alle peculiari caratteristiche dei target, del servizio e delle potenzialità logistiche/tecnologiche /infrastrutturali tali da garantire un approccio agile, digitale e resiliente, anche preparando l'organizzazione ad una gestione "senza data center".

Sulla base di questi assunti e in vista degli obiettivi che saranno declinati nel presente documento, si ritiene prima utile fornire alcuni dati circa la performance di bilancio dell'ultimo biennio, dove si evidenzia:

- un consolidamento importante dei ricavi su ddif/sistema duale
- una discreta tenuta della formazione autofinanziata e dei servizi formativi in apprendistato
- una contrazione dei Servizi di Alta Formazione/specialistica dovuta al posticipo temporale del finanziamento del dispositivo
- una generale tenuta dei ricavi riferiti a progetti di supporto alle attività didattiche in ddif e dei servizi al lavoro
- una decisa contrazione dei ricavi da servizi al lavoro e formativi derivanti dai dispositivi dotati regionali DUL, Garanzia Giovani e Crisi Aziendali
- sostanziale tenuta dei ricavi sui servizi di rete ed incremento dei servizi di rete al lavoro/sportelli comunali
- incremento dei servizi a valere sul Piano Disabili, anche mediante lo sviluppo dei servizi in assistenza tecnica
- una contrazione dei costi, con particolare riferimento ai costi del personale dipendente e non dipendente, dovuta ad una molteplicità di fattori: quiescenze di personale apicale, internalizzazione di alcuni servizi, contrazione dei costi su collaborazioni esterni dovuta a mancati ricavi dei dispositivi regionali DUL, Garanzia Giovani e Crisi aziendali
- l'assegnazione ad Afol di un contributo istituzionale ai sensi dell'art. 7 della Convenzione Quadro, per un importo variabile da € 0,12 a € 0,20 per abitante.

Tali evidenze hanno portato ad elaborare una stima di budget 2021 con ricavi pari a € 7.923.150 a fronte di un importo stimato a budget 2020 di € 8.192.852 e un importo conseguito a bilancio consuntivo pari a 7.705.499, una stima di costi anno budget 2021 pari a 7.828.395 a fronte di un importo stimato a budget 2020 di € 8.048.676 e un importo conseguito a bilancio consuntivo pari a 7.302.958.

Per l'anno 2022 si prevede una stima di ricavi complessivi pari a € 8.494.016 e una stima di costi pari a € 8.337.305.

La proposta di budget coadiuvata dal costante monitoraggio degli indicatori riguardanti il presidio della continuità aziendale si è declinata attraverso una lettura integrata dei dati economico-finanziari, strettamente correlati ai fatti aziendali e alle possibili prospettive di investimento e sviluppo.

Da ciò è stato possibile desumere i principali obiettivi strategici e operativi che caratterizzeranno l'azione dell'Agenzia nel 2022.

La necessaria sintesi tra prospettive di sviluppo legate alla ripresa e -purtroppo- ancora possibili situazioni di rischio derivanti dal peggioramento del quadro epidemiologico del Covid dei prossimi mesi, dovrà necessariamente tener conto del perimetro di azione all'interno del quale ha operato l'Agenzia in questi ultimi anni.



Ricordiamo infatti che importanti forme di riassetto giuridico-normativo e organizzativo hanno caratterizzato la vita di Afol dal 2017 ad oggi, primo fra tutti il percorso di attuazione del D.Lgs. n. 150 del 14 settembre 2015 “Disposizioni per il riordino della normativa in materia di servizi per il lavoro e di politiche attive”, che ha portato a:

- a) la sottoscrizione della Convenzione tra Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali e Regione Lombardia relativa alla gestione dei servizi per il lavoro e delle politiche attive del lavoro per il triennio 2015-2016-2017, prorogata nel triennio 2018, 2019 e di cui si attende sottoscrizione con Regione Lombardia da parte della Provincia di Monza e Brianza per l'anno 2020
- b) l'emanazione della L.R. n.9 del 4 luglio 2018 “Modifiche alla Legge Regionale 28 settembre 2006 n. 22 – Il mercato del lavoro lombardo”.

La Legge n. 9 del 4 luglio 2018, Regione Lombardia “Modifiche alla Legge Regionale 28 settembre 2006 n. 22 – Il mercato del lavoro Lombardo”, nel definire indirizzi, funzioni e compiti in capo alla Regione e alle Province, ha posto le basi per il consolidamento e sviluppo delle linee di azione dell'Agenzia.

È nel panorama di questo importante riassetto istituzionale, dove si è visto confermato il ruolo della Provincia e delle Aziende Speciali nell'esercizio delle funzioni relative ai servizi al lavoro, che AFOL Monza Brianza ha operato per consolidare gli obiettivi previsti nell'anno 2018/19 e con i quali intende sviluppare alcune direttrici strategiche che caratterizzeranno la linea di azione dell'Agenzia anche per gli anni 2020/21.

La valorizzazione del modello di integrazione dei servizi della filiera formazione, orientamento e lavoro, citato anche all'art. 1 comma e della Legge Regionale n. 9 e l'indirizzo di consolidare il percorso di integrazione e collaborazione con gli Enti locali rimane uno dei tratti fondanti della mission dell'Agenzia anche per l'anno 2021.

Due sono gli strumenti attuativi prioritari con cui per i prossimi quattro anni Afol intende continuare ad agire:

- la Convenzione tra Provincia e Afol per lo svolgimento delle diverse funzioni della Provincia relative alla promozione del diritto al lavoro
- la Convenzione tra Provincia e Comuni per la gestione dei servizi di rete per il lavoro, la cui gestione è stata affidata ad Afol”.

Con la Convenzione quadro tra Provincia e Afol per lo svolgimento delle diverse funzioni della Provincia relative alla promozione del diritto al lavoro, approvata con Deliberazione del Consiglio Provinciale n. 46 del 13 dicembre 2018 e di durata settennale, la Provincia prorogherà l'affidamento ad Afol, attraverso appositi contratti di servizio, per la gestione delle seguenti funzioni ed attività istituzionali:

1. Esercizio delle funzioni gestionali relative ai procedimenti amministrativi, connessi alla gestione dei centri per l'impiego e del collocamento mirato.
2. Supporto al collocamento mirato delle persone con disabilità e al relativo piano provinciale per l'occupazione.
3. Interventi di natura territoriale di rete e di assistenza tecnico-amministrativa in tema di:

- a) Attività di marketing, comunicazione e promozione territoriale
- b) Sviluppo di un network territoriale basato sull'information knowledge
- c) Servizi di rete per il lavoro.

La Convenzione tra Provincia e Comuni per la gestione dei servizi di rete per il lavoro, scadente al 31.12.21 la cui gestione è stata affidata ad Afol e di cui si prevede un rinnovo, si inserisce pienamente nel percorso di consolidamento delle collaborazioni con i Comuni del territorio per la gestione integrata dei servizi di rete per il lavoro, che a settembre 2021 contava la messa in rete di 28 sportelli lavoro.

Inoltre, la Provincia di Monza, con Decreto Presidenziale n. 33 del 9/04/2020 ha assegnato ad Afol € 131.090,05, importo che si prevede venga erogato ad Afol anche per l'anno 2022 come necessario supporto allo svolgimento delle funzioni relative alla promozione del diritto al lavoro gestite dall'agenzia.

In questa cornice si è già inserita nell'anno 2021 un'altra importante e necessaria azione di consolidamento dell'intera rete dei servizi al lavoro regionali e quindi di sicuro rinforzo alla stessa Afol che riguarda l'"Adozione del Piano straordinario di potenziamento dei centri per l'impiego e delle politiche attive del lavoro".

A seguito dell'approvazione della legge regionale di riforma dei CPI regionali (l.r. 9/2018), Regione si è impegnata in un Piano di potenziamento delle strutture dei CPI.

Con l'assestamento di Bilancio 2018 è stato stanziato un milione di euro per l'ammodernamento delle infrastrutture soprattutto informatiche dei CPI (DGR 793 del 12/11/2018). La tipologia di spese ammissibili per l'utilizzo delle citate risorse ha ricompreso l'acquisto di strumentazione informatica, arredi e manutenzioni straordinarie delle strutture.

Con la DGR 1330 del 4 marzo 2019 sono state stanziati ulteriori risorse pari a 250mila euro per spese d'investimento a partire dal 2019.

Inoltre, per quel che concerne le azioni di potenziamento, Regione Lombardia tenendo conto delle situazioni locali più emergenziali ha attivato, d'intesa con Anpal servizi, collaborazioni a supporto dei CPI e degli uffici di Collocamento mirato.

Infine, nel corso del 2018/2019 è stato attivato un percorso di formazione e affiancamento per gli operatori e i responsabili dei CPI sulle tematiche più urgenti per i Centri per l'Impiego.

La Legge di Bilancio per il 2019 e la normativa sul Reddito di cittadinanza hanno inoltre previsto l'assunzione di 11.600 unità di personale nei Centri per l'Impiego (CPI) di cui 1.378 in Lombardia, secondo la seguente programmazione annuale. Per la Provincia di Monza e Brianza sono state previste complessivamente centonove assunzioni (vedi tabella).

<b>Contratto</b>	<b>Totale Nazionale</b>	<b>Totale Lombardia</b>	<b>Totale Monza e Brianza</b>	<b>Fonte normativa</b>	<b>Anno</b>
Tempo determinato 3 anni*	1600	206	16	Piano rafforzamento 2017	2019
Tempo indeterminato	4000	514	39	Legge di Bilancio 2019 art. 1 co. 258	2019
Tempo indeterminato	3000	329	27	art 12 co. 3 bis del DL 4/2019 convertito da L 26/2019	2020
Tempo indeterminato	3000	329	27	art 12 co. 3 bis del DL 4/2019 convertito da L 26/2019	2021
*Tempo indeterminato Stabilizzazione tempo det. 2019	1600	206		art 12 co. 3 bis del DL 4/2019 convertito da L 26/2019	2021
<b>TOTALE</b>	<b>11.600</b>	<b>1.378</b>	<b>109</b>		

A queste immissioni, si sono aggiunti i 329 Navigator (collaboratori di Anpal servizi) in qualità di assistenza tecnica (art.12 co. 3 DL 4/2019), già attivi nei territori provinciali e che completeranno la loro collaborazione al 31.12.21. Per Monza e Brianza sono attivi dal novembre 2019 ventisette Navigator.

In questo quadro di immissioni di contingente così rilevante si aggancia l'adozione di una programmazione strategica che investe anche sulle risorse umane, strutturali e infrastrutturali dei CPI e che avrà un impatto significativo anche sulla sostenibilità degli uffici amministrativi e tecnici di Afol.

Per una visione di insieme si riporta il quadro sinottico dei 4 obiettivi e delle 11 linee di intervento di cui è composto il Piano, riconducibili alle aree denominate: "Organizzazione", "Strutture ed Infrastrutture" e "Spese generali e per l'attuazione" ed ai soggetti attuatori individuati.

<b>Aree</b>	<b>Obiettivi</b>	<b>Linee di intervento</b>	<b>Soggetti attuatori</b>
<b>Organizzazione</b>	1. Potenziare il capitale umano dei servizi pubblici per l'impiego	↘ Formazione del personale dei CPI	Regione Lombardia
	2. Implementare un sistema di pianificazione, monitoraggio, controllo e valutazione delle risorse e dei risultati	↘ Rafforzamento degli Osservatori del Mercato del lavoro	Regione Lombardia Province e Città metropolitana
		↘ Comunicazione coordinata dei CPI	Regione Lombardia
<b>Strutture e infrastrutture</b>	3. Potenziare i sistemi informativi, l'interoperabilità e le infrastrutture	↘ Sviluppo e manutenzione dei sistemi informativi regionali	Regione Lombardia
		↘ Arredi delle sedi dei CPI e dotazione informatica dei CPI	Province e Città metropolitana
		↘ Manutenzione, anche straordinaria, delle sedi CPI	
		↘ Acquisto nuove sedi CPI	
		↘ Affitto nuove sedi CPI	
<b>Spese Generali</b> <b>(Spese aggiuntive rispetto a quelle già destinate dalle Regioni al funzionamento dei CPI derivanti anche da specifiche esigenze dei territori)</b>	1. Obiettivo Trasversale Attuazione del Piano	↘ Assistenza tecnica regionale ↘ Organizzazione concorsi	Regione Lombardia
<b>Spese per le attività connesse all'attuazione del reddito di cittadinanza e per acquisizione temporanea di personale</b>		↘ Acquisizione di risorse umane temporanee nelle more dell'espletamento dei concorsi ↘ Altre misure di potenziamento dei CPI derivanti dall'attuazione del Reddito di cittadinanza	Regione, Province e Città metropolitana

Per quanto concerne l'assunzione del personale, Regione Lombardia ha scelto di procedere mediante un concorso unico regionale, le cui procedure concorsuali sono state avviate a giugno 2021 per tutti i posti finanziati dalle norme per il potenziamento, al termine del quale le singole amministrazioni provinciali assumeranno i vincitori. Per la Provincia di Monza e Brianza, le assunzioni saranno prevalentemente effettuate nel periodo ottobre-gennaio 2022, con l'immissione graduale di circa 20 risorse al mese per un totale di n. 109 risorse (86 distaccate presso Afol MB e 23 in forza presso la Provincia), sulla base di contingenti corrispondenti agli stanziamenti annuali previsti dal DL 4/2019 modificato dalla L. 26/2019.

Lo stesso DDP n. 122 del 26.10.2021 "Linee di gestione operative in materia di funzionamento delle risorse finanziarie, umane e strumentali", fornendo le Linee di indirizzo all'Agenzia per l'anno 2022, consolida l'impianto istituito nel 2021 e traccia le linee strategiche per un ulteriore potenziale consolidamento e sviluppo dei servizi territoriali, citando proprio il Piano di Potenziamento dei CPI come uno degli assi portanti in grado di contribuire a rimuovere, per quanto possibile, gli effetti negativi dell'emergenza Covid e in grado di dare pronte risposte alle conseguenze che, sul piano occupazionale e di riconversione delle professionalità, potrebbero derivarne.

Si evidenzia infine che, con Decreto n. 10606 del 31.07.2021 Regione Lombardia ha approvato il "Secondo Programma Di Attuazione Del Piano Di Potenziamento Regionale Dei CPI - Determinazioni In Ordine Agli Interventi Infrastrutturali E Organizzativi (Art. 12 Co. 3 Dl 4/2019 - D.M. 59/2020) - Integrazioni" riguardante l'approvazione del budget economico e previsionale relativo al Piano di Potenziamento dei CPI della Provincia di Monza e Brianza pari complessive a € 7.420.646.

Afol MB, in qualità di soggetto attuatore del Piano di Potenziamento, in forza dell'"Accordo Operativo tra Provincia e Afol MB per la gestione dell'implementazione infrastrutturale del Piano di Potenziamento" avrà quindi da un lato il compito di attuare tutti gli interventi di adeguamento infrastrutturale previsti dal piano a fronte di un monte risorse trasferite da Provincia pari a € 7.262.730 e sarà impegnata in uno sforzo organizzativo importante connesso alla gestione del distacco e all'inserimento delle 86 risorse che andranno a potenziare le strutture dei Centri per l'Impiego.

A ciò si aggiunge l'opportunità di sviluppare un'importante azione sinergica che si aggancia allo sviluppo del Piano di Potenziamento e che riguarda l'avvio delle misure previste negli assi di missione del PNNR, di cui il Piano di Potenziamento è parte integrante.

Rimandando ai successivi paragrafi la trattazione dettagliata degli assi, misure e risorse previste dal Piano, preme comunque sottolineare che il perimetro di riferimento all'interno del quale saranno costruiti gran parte degli interventi rimane sempre il Pilastro Europeo dei Diritti Sociali dove sono identificate tre macro aree di intervento:

- pari opportunità e accesso al mercato del lavoro
- condizioni di lavoro eque
- protezione sociale e inclusione

e venti principi fondamentali tra cui, rispetto al presente Piano Programma si ritiene utile segnalare, entro il 2030:

- almeno il 78% della popolazione di età compresa tra 20 e 64 anni dovrebbe essere occupata entro il 2030
- almeno il 60% di tutti gli adulti dovrebbe partecipare alla formazione ogni anno entro il 2030
- una riduzione di almeno 15 milioni nel numero di persone a rischio di povertà o esclusione sociale.

In questo quadro strategico dovranno inserirsi alcuni importanti indirizzi riguardanti l'avvio dell'anno formativo 2021/22. La DGR del 10/03/21 n. XI/4397 "Programmazione del sistema unitario di istruzione, Formazione e lavoro della Regione Lombardia per l'anno Formativo 2021/22" ne definisce le principali linee di intervento:

- accrescere la reputazione del sistema, proseguendo le attività relative alla campagna di comunicazione mirata ai diversi target con iniziative di promozione sul territorio in collaborazione con tutti gli attori coinvolti
- potenziare l'orientamento, quale attività utile a prevenire la dispersione scolastica, sostenere il successo formativo, compiere transizioni consapevoli tra i sistemi educativi e tra la formazione e il lavoro e viceversa, nonché a combattere gli stereotipi di genere nelle scelte formative favorendo un maggiore accesso alle competenze STEM e digitali in particolare da parte delle studentesse
- consolidare, anche in un momento difficile di crisi dovuti all'emergenza sanitaria che ha interessato gli ultimi due anni formativi, le reti sul territorio tra Istituzioni scolastiche, formative e imprese, favorendo il coinvolgimento delle imprese nell'attività didattica attraverso gli strumenti delle academy e dei training center aziendali, dell'alternanza scuola-lavoro, anche in modalità protetta, e dell'apprendistato, al fine di ridurre il divario di competenze tra domanda e offerta di lavoro
- supportare gli enti di formazione accreditati al fine di accelerare la ripresa conseguente al superamento della fase emergenziale dovuta all'emergenza epidemiologica e garantendo una maggiore flessibilità delle modalità di erogazione ed organizzazione delle attività didattiche
- prevedere azioni di contrasto alla dispersione, anche ulteriori rispetto a quelle articolate nel quadro unitario della IeFP, con prevenzione dell'abbandono nelle scuole secondarie di primo e secondo grado, percorsi formativi flessibili per i giovani in diritto-dovere all'istruzione e formazione nell'ambito del Programma europeo Garanzia Giovani
- digitalizzare la didattica: introdurre nell'ordinamento l'utilizzo della formazione a distanza, anche con finalità di recupero di lezioni non fruite in presenza, quale opportunità da una parte per ampliare le fonti di contenuti formativi, dall'altra per facilitare una migliore conciliazione dei tempi soprattutto nei percorsi in apprendistato
- semplificare e rendere maggiormente flessibili le procedure di gestione delle risorse, per rispondere ai diversi fabbisogni.

Uno degli assunti di base delle DGR 5125 e 5140 del 02/08/21 riguarda la formazione d'aula e/o laboratorio, che sarà svolta in presenza, sistematizzando le disposizioni emergenziali in

una cornice unitaria orientata a consentire un agevole svolgimento delle attività didattiche, comprese quelle in assetto pratico e lavorativo, nel contesto di uno scenario economico e produttivo di progressiva ripresa. Sappiano che l'esperienza delle restrizioni imposte dalla pandemia ha avuto effetti negativi sulla drastica riduzione di opportunità di stage e di alternanza scuola-lavoro nelle imprese, ha aumentato il rischio di abbandono scolastico, ha generato per molti disagio psicologico legato all'isolamento e importanti riflessi sul raggiungimento delle competenze relative all'area di matematica e italiano.

L'obiettivo per l'anno 2021/22, sperando che le condizioni lo consentano, sarà quello di trasformare le difficoltà e l'esperienza maturata "in un volano per la ripartenza e l'innovazione".

L'esperienza maturata nell'intercettare i bisogni formativi degli studenti, le necessità delle famiglie nella situazione emergenziale, in raccordo con i territori, avrà il suo cardine in un contesto di svolgimento delle attività in presenza, nel recupero dei ritardi e nel rafforzamento degli apprendimenti, nella riconquista della dimensione relazionale e sociale all'interno di una costante e continua riflessione organizzativa e didattica anche innovativa.

Diventa quindi prioritario rafforzare l'esigenza di bilanciamento tra sicurezza, in termini di contenimento del rischio di contagio, benessere socio emotivo degli studenti e di tutto il personale, qualità dei contesti educativi e dei processi di apprendimento e rispetto dei diritti costituzionali alla salute e all'istruzione.

La programmazione delle attività formative 2021/22 terrà inoltre conto della:

- D.G.R. n. 5140 del 02/08/2021 "Indicazioni regionali per l'avvio dell'anno formativo 201/2022"
- D.L. n. 111 del 06/08/2021 "Misure urgenti per l'esercizio in sicurezza delle attività scolastiche, universitarie, sociali e in materia di trasporti"
- D.G.R. n. 5227 del 13/09/2021 "Incremento del valore massimo delle doti Istruzione e Formazione Professionale – A.F. 2021/2022".

Le disposizioni regionali saranno attuate anche grazie agli investimenti sostenuti per garantire l'avvio dell'anno formativo 2020/21 di cui al documento "Piano di avvio delle attività formative dei percorsi DDIF triennali e di quarto anno – a.f. 2020/21" autorizzato con Prot. N. 32242 del 04/08/2020, dove sono stati previsti, a partire da agosto 2020, importanti interventi di adeguamento sui tre CFP di Afol. Per l'anno 2021/22, al fine di garantire la continuità didattica e avviare i nuovi indirizzi sono stati valutati appositi interventi che troveranno adeguata trattazione nel Piano degli Investimenti.

Infine, anche per il 2022, forte sarà l'attenzione a sviluppare progettualità innovative afferenti alla filiera formazione, orientamento lavoro, grazie anche alla partecipazione di Afol al progetto "Lombardia Europa 2020" - Progettazione, modellizzazione e start-up di Servizi Europa d'Area Vasta (SEAV) nei contesti lombardi: essere competitivi in Europa", che ha come capofila ANCI e come partner/promotori del progetto la Provincia di Brescia e Regione Lombardia.

Questo in modo complementare e sinergico a tutte le altre opportunità di sviluppo contenute nelle “Linee guida per la definizione del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza” (PNRR), con particolare riferimento alle raccomandazioni specifiche in tema di lavoro, istruzione, formazione e digitalizzazione fornite dalla Commissione Europea e approvate dal Consiglio.

Gli assunti contenuti nella presente premessa rappresentano in sintesi i principi che caratterizzano le linee programmatiche dell’Agenzia per l’anno 2022, che saranno sviluppate all’interno di una cornice che dovrà tenere conto della necessaria sintesi tra sicurezza, soprattutto in termini di contenimento del contagio, potenziamento/sviluppo dei servizi, organizzazione delle risorse umane, strumentali ed economiche e necessario contenimento dei costi.

Il paragrafo 5.5. “Analisi dei risultati settoriali” sarà interamente dedicato all’analisi di alcuni importanti indici di monitoraggio della voce “ricavi da servizi” oggetto del budget, tenuto anche conto della necessità di monitorare con attenzione i nuovi obiettivi affidati all’agenzia in quanto inseriti in una “nuova cornice di ripresa” nonché in nuovi i assi, misure e risorse finanziarie.

Rimandando ai prossimi capitoli la disamina approfondita del contenuto delle linee di indirizzo fornite dalla Provincia di Monza e Brianza e dello sviluppo degli obiettivi strategici, si ritiene utile fornire alcune brevi informazioni sul contesto economico e sull’andamento dei flussi occupazionali svolto con cadenza semestrale e annuale, attraverso l’analisi dei dati più recenti disponibili.



## 2. ANALISI DEL CONTESTO

Dall'analisi sulla congiuntura economica, pubblicata dall'Istat nella nota mensile di Agosto 2021<sup>1</sup>, è stato rilevato che a giugno il commercio internazionale di merci in volume ha segnato una crescita modesta dopo il calo congiunturale di maggio (rispettivamente +0,5% da -0,7%, fonte: Central planning bureau), con una attenuazione della fase di robusta espansione degli scambi.

La domanda mondiale di beni permane su livelli superiori a quelli precrisi, inoltre il PMI globale composito sui nuovi ordinativi all'export di agosto, sebbene in calo per il terzo mese consecutivo, è rimasto sopra la soglia di espansione, suggerendo un proseguimento della fase di crescita del commercio internazionale: in Cina, nonostante l'economia continui a mostrare un accentuato dinamismo e siano attesi nuovi interventi di stimolo da parte del governo, sono emersi alcuni segnali di raffreddamento della ripresa economica. L'attività manifatturiera è attesa rallentare e il settore dei servizi contrarsi, come segnalato dai relativi indicatori PMI di agosto. Negli Stati Uniti, invece, prosegue la fase espansiva. A luglio, la produzione industriale ha accelerato, con un incremento congiunturale dello 0,9% (+0,2% a giugno). Nell'area euro si conferma la fase di consolidamento della ripresa dell'economia: il tasso di crescita del Pil nel secondo trimestre è stato rivisto al rialzo (+2,2% da +2,0% in termini congiunturali). A luglio, il tasso di disoccupazione è sceso a 7,6% - due decimi in meno di giugno - e la flessione è stata diffusa alle quattro principali economie euro. Le prospettive nel complesso restano favorevoli e caratterizzate dal proseguimento dei segnali positivi nell'industria e dalla intensità della ripresa dei servizi.

Anche l'economia italiana ha dato segnali di un'ulteriore crescita. Nel secondo trimestre, dopo il marginale aumento tra gennaio e marzo, il Pil ha segnato un incremento significativo (+2,7%) superiore a quello medio dell'area euro e di Francia e Germania. La crescita acquisita per il 2021 è pari al 4,7%. Il risultato dell'ultimo trimestre riduce ulteriormente il divario rispetto al periodo pre-crisi: la variazione rispetto al livello registrato nell'ultimo trimestre del 2019 resta negativa (-3,8%, circa 16 miliardi) ma vicina a quella di Francia e Germania (-3,2% e -3,3%) e decisamente più contenuta di quella segnata dalla Spagna (-6,8%). La ripresa dei ritmi produttivi è stata trainata principalmente dalle costruzioni e dai servizi il cui valore aggiunto è aumentato rispettivamente del 3,2% e del 2,9%. Nello specifico tra le attività dei servizi si segnala il deciso rimbalzo di commercio, trasporto, alloggio e ristorazione (+8,3%). Anche l'industria in senso stretto ha continuato a mostrare segnali positivi (+1,2%).

I dati relativi all'occupazione, riportati nella nota dell'Istat<sup>2</sup> sul Mercato del Lavoro, mostrano come nel secondo trimestre 2021, l'input di lavoro, misurato dalle ore lavorate, abbia registrato

---

<sup>1</sup> ISTAT - Nota mensile sull'andamento dell'economia italiana - Agosto 2021

<sup>2</sup> ISTAT - Nota Flash II trimestre 2021 "Il Mercato del Lavoro"

un aumento del 3,9% rispetto al trimestre precedente e del 20,8% rispetto al secondo trimestre 2020. Dal lato dell'offerta di lavoro, nel secondo trimestre 2021 si registra un aumento di 338 mila occupati (+1,5%) rispetto al trimestre precedente, dovuto alla crescita dei dipendenti a tempo indeterminato (80 mila, +0,5%), degli indipendenti (33 mila, +0,7%) e, soprattutto, dei dipendenti a termine (226 mila, +8,3% in tre mesi). Contestualmente, si osserva un calo sia del numero di disoccupati (-55 mila, -2,2%) sia di quello degli inattivi di 15-64 anni (-337 mila, -2,4%). I dati mensili provvisori di luglio 2021 mostrano un arresto del trend in crescita registrato tra febbraio e giugno 2021, con un lieve calo dell'occupazione rispetto a giugno (-23 mila, -0,1%) che si associa a quello dei disoccupati (-29 mila, -1,2%) e all'aumento degli inattivi di 15-64 anni (+28 mila, +0,2%). Rispetto al secondo trimestre 2020, l'aumento dell'occupazione (+523 mila unità, +2,3%) coinvolge soltanto i dipendenti a termine (+573 mila, +23,6%); continua infatti, seppur con minore intensità, il calo dei dipendenti a tempo indeterminato (-29 mila, -0,2%) e degli indipendenti (-21 mila, -0,4%). Crescono sia gli occupati a tempo pieno sia quelli a tempo parziale (+1,8% e +4,8%, rispettivamente). In aumento il numero di disoccupati (+514 mila in un anno), mentre si riducono marcatamente gli inattivi tra i 15 e i 64 anni (-1 milione 253 mila, -8,5% in un anno), dopo cinque trimestri di crescita progressiva. Il tasso di occupazione 15-64 anni, pari al 58,0%, mostra un aumento in termini congiunturali (+1,0%) che si associa alla diminuzione del tasso di disoccupazione e di quello di inattività 15-64 anni; i dati provvisori del mese di luglio evidenziano la stabilità congiunturale del tasso di occupazione, con lievi variazioni dei tassi di disoccupazione (-0,1 punti) e di inattività (+0,1 punti). Il confronto tendenziale conferma la crescita del tasso di occupazione (+1,7 punti rispetto al secondo trimestre 2020) e la diminuzione di quello di inattività, accompagnati da un aumento di quello di disoccupazione.

Dal lato delle imprese, nel secondo trimestre 2021 prosegue la crescita delle posizioni lavorative dipendenti che, in termini congiunturali, segnano un aumento dello 0,7% nel totale. Il segnale positivo caratterizza sia la componente a tempo pieno (+0,6%) sia quella a tempo parziale (+0,9%), con una maggiore accelerazione di quest'ultima che, nel trimestre precedente, aveva segnato un calo coincidente con la reintroduzione delle misure di contenimento dell'emergenza sanitaria. Il tasso di posti vacanti destagionalizzato, nel complesso delle attività economiche, mostra un aumento rispetto al trimestre precedente di 0,6 punti percentuali e di 1,0 su base annua.

Dall'analisi delle Comunicazioni Obbligatorie <sup>3</sup>, effettuata dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, si rileva che nel secondo trimestre del 2021, le attivazioni dei contratti di lavoro, calcolate al netto delle trasformazioni a Tempo Indeterminato, sono risultate pari a 2 milioni e 932 mila, in aumento del 64,5% rispetto allo stesso trimestre dell'anno precedente (pari a +1 milione 149 mila contratti), e hanno riguardato 2 milioni e 243 mila lavoratori, con un aumento tendenziale del +48,8% (pari a circa 735 mila individui). Considerando anche le trasformazioni a Tempo Indeterminato, pari a circa 143 mila, il numero complessivo di

---

<sup>3</sup> Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali - "I rapporti di lavoro nel II trimestre 2021"

attivazioni di contratti di lavoro raggiunge 3 milioni 74 mila, in crescita del 61,1%, pari a 1 milione 166 mila attivazioni in più rispetto al corrispondente periodo del 2020.

L'aumento delle attivazioni ha coinvolto in misura maggiore il Centro (+90,9%) e il Nord del Paese (+67,9%), rispetto al Mezzogiorno (+38,8%). Si osserva, come le attivazioni (comprendenti le trasformazioni) crescono in misura superiore per la componente femminile in tutte le ripartizioni territoriali, in particolare nel Mezzogiorno, dove si registra una variazione del 49,2% per le donne a fronte del 32,3% per gli uomini. La crescita dei rapporti ha determinato un aumento della quota percentuale di attivazioni nei Servizi sul totale, pari al 74,1%, in aumento di 8,3 punti percentuali rispetto a quella osservata nello stesso trimestre dell'anno precedente. Le attivazioni nell'Industria in senso stretto, che rappresentano l'8,0% del totale, registrano nel secondo trimestre del 2021 la crescita tendenziale maggiore dopo i Servizi, con un aumento del 61,1%, che risulta superiore negli uomini (+63,8%) rispetto alle donne (+54,6%), mentre nel settore delle Costruzioni, che mostra un incremento del 36,6%, le donne presentano una variazione superiore (+70,4% a fronte di +35,3% degli uomini). Anche il settore dell'Agricoltura, che con 363 mila attivazioni assorbe l'11,8% del totale, fa registrare un aumento (+0,3%), seppure lieve, in confronto con gli altri settori economici, riconducibile all'aumento della componente femminile (+1,1%) e al lieve calo di quella maschile (-0,1%).

Le attivazioni dei contratti a Tempo Indeterminato, comprendenti 143 mila trasformazioni (di cui 106 mila da Tempo Determinato e 36 mila da Apprendistato), determinano un complessivo flusso in ingresso verso il Tempo Indeterminato pari a 528 mila, in aumento tendenziale di 112 mila attivazioni (+26,9%), che risulta superiore rispetto alle 481 mila cessazioni a Tempo Indeterminato. La dinamica delle trasformazioni contribuisce al positivo andamento del flusso in ingresso verso il Tempo Indeterminato, spiegato per il 15,2% dall'incremento delle trasformazioni a Tempo Indeterminato (pari a +17 mila). Le attivazioni dei rapporti a Tempo Determinato, pari a 2 milioni 47 mila, mostrano un incremento del 68,4% (+832 mila rapporti di lavoro) così come quelle relative ai contratti di Apprendistato (+102,2%), ai contratti di Collaborazione (+49,1%) e quelle appartenenti alla tipologia contrattuale Altro, costituita per lo più da contratti di lavoro intermittenti (+83,7%). La dinamica tendenziale descritta conduce a una ricomposizione delle quote percentuali delle attivazioni per tipologia di contratto in favore della tipologia contrattuale a Tempo Determinato, il cui peso cresce di 2,9 punti percentuali, passando al 66,6% del totale dei contratti attivati. A questo si associa un calo di 4,6 punti percentuali della quota relativa al Tempo Indeterminato, che scende al 17,2%.

L'aumento dei lavoratori attivati viene determinato per effetto di un maggiore aumento nelle donne (+54,3%) rispetto a quello degli uomini (+44,6%). La crescita registrata è maggiormente evidente per gli individui con età fino a 24 anni (+98,7% per le donne e +66,5% per gli uomini). Le dinamiche tendenziali di aumento delle attivazioni e dei lavoratori coinvolti ha determinato una crescita del numero di attivazioni pro-capite, che passa da 1,18 nel secondo trimestre del 2020 a 1,31 nel secondo trimestre del 2021.

Nel secondo trimestre del 2021 si registrano 2 milioni 587 mila cessazioni di contratti di lavoro, con un significativo incremento, pari al 43,7% (+786 mila unità), rispetto allo stesso trimestre

del 2020. Al numero di cessazioni osservate nel trimestre si associano 1 milione 915 mila lavoratori, con incremento di 418 mila unità (pari a +27,9%). La crescita tendenziale delle cessazioni (+43,7, %) risulta inferiore rispetto a quella osservata per le attivazioni (+64,5%), così come l'aumento tendenziale dei lavoratori cessati (+27,9%) è più basso di quello dei lavoratori attivati (+48,8%).

I rapporti di lavoro cessati registrano un incremento che interessa entrambe le componenti di genere, ed è esteso a tutte le ripartizioni geografiche, mostrando un tasso di variazione superiore nel Centro (+69,1%, pari a +275 mila) rispetto a quello registrato al Nord (+39,3%, pari a +298 mila rapporti) e nel Mezzogiorno (+33,2%, pari a +213 mila). I Servizi rappresentano il settore maggiormente interessato dall'incremento delle cessazioni (+51,6% pari a +675 mila unità) in cui è concentrato il 76,6% dei rapporti giunti al termine.

Nel settore industriale, che rappresenta il 12,3% del totale dei rapporti cessati, le Costruzioni registrano la crescita più elevata (+66,7%) rispetto a quella osservata nell'Industria in senso stretto (+41,7%). Le dinamiche tendenziali delle cessazioni registrano una variazione di segno positivo estesa a tutte le tipologie contrattuali: l'incremento maggiore pari a +105,7% si registra per l'Apprendistato che rappresenta una quota poco elevata (2,3%) rispetto al totale delle cessazioni, a fronte di una variazione pari a +46,3% per i rapporti di lavoro a Tempo Indeterminato e a +44,8% per i contratti a tempo Determinato che rappresentano la quota maggiore (66,4%) rispetto al totale dei contratti, mentre per i contratti di Collaborazione si osserva un calo più contenuto (+22,1%). Rispetto al secondo trimestre 2020 il maggior aumento percentuale di rapporti conclusi è individuabile nei contratti di brevissima durata, pari a un giorno (+247,8%, pari a +223 mila rapporti) e, nel complesso, negli aumenti più significativi dei contratti di durata inferiore a 30 giorni (+129,7%), che rappresentano il 33,9% del totale dei contratti. La crescita dei rapporti cessati riguarda tutte le cause di cessazione: tra queste l'aumento maggiormente significativo è costituito dalle Dimissioni (pari a 85,2%) mentre una crescita più contenuta si registra nei Pensionamenti (+2,0%) nelle Altre cause (+12%) e nei Licenziamenti (+17,7%, pari a +17 mila).

A livello regionale, l'analisi sulla congiuntura economica pubblicata da Unioncamere Lombardia<sup>4</sup> indica che nel secondo trimestre 2021 la produzione industriale lombarda ha ripreso con vigore ed è cresciuta del +3,7% congiunturale grazie al forte rimbalzo sullo stesso periodo del 2020 (+32,5%) portando il dato ben al di sopra della media 2019 (+9,3%). Fanno da traino al recupero produttivo gli ordini sia domestici (+3,8% congiunturale) che esteri (+6,1%) che sono superiori ai livelli pre-crisi (+10,0% gli ordini interni e +19,6% quelli esteri). L'indice manifatturiero di Unioncamere Lombardia si porta così a 114,6 superando sia il livello medio 2019 sia il punto di massimo del 2008 (113,0). Si registra invece una leggera contrazione congiunturale (-0,5%) della produzione delle aziende artigiane manifatturiere con un più modesto rimbalzo tendenziale (+22,6%): il comparto non ha ancora recuperato i livelli pre-crisi (-5,6% sulla media 2019). Siderurgia e minerali non metalliferi trainano la ripresa mentre si

---

<sup>4</sup> Unioncamere Lombardia – Congiuntura di Unioncamere Lombardia: i dati del II° trimestre 2021 “Accelera nel secondo trimestre la produzione industriale lombarda (+3,7%) superando i livelli pre-crisi. Ancora in difficoltà l'artigianato (-0,5%) che non ha ancora recuperato sul 2019 “

confermano le maggiori difficoltà per il sistema moda. Sale anche l'attenzione sui prezzi per i rincari delle materie prime.

Tutti i settori nell'industria registrano un rimbalzo consistente sul secondo trimestre 2020 e spesso riescono a riportarsi sui livelli medi del 2019. Ottima performance di Siderurgia (+29,4% sulla media 2019) trainata dalla domanda di ferro e acciaio e dei Minerali non metalliferi (+28,6%), settori legati alle costruzioni che registrano i migliori risultati. Incrementi tendenziali a due cifre anche per la Chimica (+19,5%), gli Alimentari favoriti dalle riaperture (+11,3%) e il Legno-mobilito (+10,5%), anch'esso influenzato dal settore edile. Ancora sotto i livelli pre-crisi invece tutto il comparto moda (Abbigliamento -7,4%, Pelli-calzature -8,1% e Tessile -8,2%) e i Mezzi di trasporto (-21,3%).

Più negativo il quadro dell'artigianato: hanno pienamente recuperato i valori pre-Covid la Siderurgia (+16,6% sulla media 2019) e la Meccanica (+0,6%). Tra i settori che si avvicinano maggiormente ai livelli precedenti all'emergenza sanitaria troviamo l'Abbigliamento (-3,0%), unico tra i settori del comparto moda a limitare le perdite, la Gomma-plastica (-4,8%) e i Minerali non metalliferi (-6,2%). Divari molto pesanti con il dato pre-crisi per le Manifatture varie (-31,2%) e le Pelli-calzature (-40,1%), che difficilmente potranno essere colmati nel breve periodo.

Il fatturato a prezzi correnti dell'industria cresce del 4,6% congiunturale: il confronto con la media 2019 registra un +18,3% che è legato anche agli incrementi di prezzo in atto. Per le imprese artigiane il fatturato cresce del +1,0% congiunturale e si rivela insufficiente a recuperare i livelli pre-crisi (-3,8% il confronto con la media 2019).

Gli ordinativi dell'industria crescono del +6,1% congiunturale dall'estero e del +3,8% dall'interno superando i livelli pre-crisi (+19,6% per la domanda estera e +10,0% per quella interna. Risultati più contenuti per l'artigianato con un incremento congiunturale dell'1,7% per il mercato interno e dello 0,4% per l'estero. Il livello pre-crisi viene superato dagli ordini dall'estero (+7,0%) ma non per quanto riguarda il mercato interno (-6,9%).

La quota del fatturato estero sul totale rimane elevata per le imprese industriali (38,7%) e resta poco rilevante per le imprese artigiane (7,4%).

Nel terziario lombardo, come indicato nella nota di Unioncamere Lombardia <sup>5</sup> del 30 agosto 2021, emergono segnali evidenti di ripresa dopo i duri colpi subiti nel corso della crisi: si registra infatti un forte rimbalzo del fatturato su base annua (+29,8% per i Servizi e +24,8% per il commercio al dettaglio), quasi fisiologico visto i livelli minimi toccati nel secondo trimestre 2020, ma assumono segno positivo anche le variazioni rispetto al trimestre precedente (+1,7% e +2,1%). Riprende così il percorso di recupero dei livelli di attività, che dopo la ripresa dell'estate 2020 aveva subito una battuta d'arresto per l'arrivo della seconda e terza ondata di

---

<sup>5</sup> Unioncamere Lombardia – “Torna a crescere il terziario in Lombardia: gli imprenditori scommettono sulla ripresa”, Comunicato stampa UCL n. 29/2021 – 30 agosto 2021

contagi. La crescita appare più intensa in alcuni settori, particolarmente quelli maggiormente colpiti dagli effetti dell'emergenza sanitaria.

Nei servizi l'indice del fatturato raggiunge quota 96,8 registrando un divario ancora consistente rispetto ai valori del 2019. Il rimbalzo su base annua risulta particolarmente marcato nelle attività di alloggio e ristorazione (+49,8%), il settore più colpito dagli effetti della pandemia, ma ciò nonostante l'andamento dell'indice destagionalizzato, dopo il recupero dell'estate 2020, sembra ancora orientato in senso negativo. Tuttavia il dato va considerato con cautela, visto che le procedure di destagionalizzazione potrebbero essere in futuro soggette a forti revisioni, trattandosi di variazioni estreme e senza precedenti<sup>1</sup>. Il dato certo è che per alberghi e ristoranti i livelli pre-crisi risultano ancora molto lontani, con una perdita di fatturato nell'ordine del 30%. Discorso analogo vale per i servizi alla persona (+34,7% su base annua), sebbene in questo caso il divario rispetto al 2019 risulti più ridotto. Servizi alle imprese (+21,9%) e commercio all'ingrosso (+41%) mostrano invece una situazione diversa: i primi sono stati relativamente poco colpiti dall'emergenza sanitaria e sono già tornati sui valori pre-Covid, il secondo ha invece evidenziato ripercussioni maggiori durante il primo *lockdown* del 2020, ma ha avuto una rapida ripresa che le ha consentito di superare i livelli del 2019.

Nel commercio al dettaglio i valori pre-Covid risultano sostanzialmente raggiunti, con un indice del fatturato che tocca quota 88,5. Il principale contributo alla crescita registrata su base annua è dovuto al commercio non alimentare, che era stato colpito duramente nel corso del primo lockdown e che mostra un recupero molto marcato (+48,4%): nonostante l'entità del rimbalzo, tuttavia, i livelli pre-crisi in questo comparto non sono stati ancora raggiunti. Anche i negozi specializzati alimentari, tipicamente di piccole dimensioni (pescherie, macellerie, fruttivendoli, ecc.), mostrano un livello di fatturato inferiore ai livelli del 2019: in questo caso però il divario non è dovuto tanto all'emergenza, che ha avuto conseguenze poco significative, quanto al trend negativo di lungo periodo; la variazione su base annua risulta invece sostanzialmente nulla (+0,1%). Crescono infine i negozi non specializzati, con un'ulteriore variazione positiva (+4,8%) rispetto ai valori già elevati raggiunti nel secondo trimestre 2021: per questi esercizi, che comprendono la grande distribuzione a prevalenza alimentare, l'effetto delle restrizioni è stato positivo, spostando una quota significativa di consumi alimentari all'interno delle mura domestiche e accelerando così il trend di crescita già in atto. I livelli medi del 2019, in questo caso, sono stati ampiamente superati.

Per descrivere il quadro economico nella Provincia di Monza e della Brianza, si considereranno i dati disponibili più recenti relativi al I semestre 2021, elaborati in occasione dall'Analisi Congiunturale elaborata da AFOL in collaborazione con PIN <sup>6</sup>.

Anche nella Provincia di Monza e della Brianza si è in fase di ripresa economica: al 30/06/2021 risultano attive 64.886 imprese; la loro quota sul totale delle imprese lombarde si mantiene poco al di sotto dell'8%. Il confronto con i dati relativi alle rilevazioni precedenti mostra come a fronte di una leggera contrazione registrata nel secondo semestre dello scorso anno, il

---

<sup>6</sup> Osservatorio del Mercato del Lavoro della Provincia di Monza e della Brianza – in collaborazione con Afol Monza Brianza e Pin srl – “Gli effetti della crisi pandemica nella provincia di Monza e della Brianza” – Analisi congiunturale II trimestre 2021

numero delle imprese provinciali sia aumentato in modo consistente nel primo semestre del corrente anno (+1,47%). In questo contesto di crescita, il segno negativo caratterizza la dinamica relativa alle imprese manifatturiere globalmente considerate (- 0,62%) e alle singole attività manifatturiere analizzate. Con riferimento a questi comparti non si rilevano significative differenze fra i dati regionali e quelli provinciali.

Al 30/06/2021 gli addetti alle unità locali delle imprese della provincia di Monza e della Brianza si assestano al di sopra delle 273.000 unità. Nel primo semestre dell'anno in corso il numero complessivo degli addetti è cresciuto di circa 800 unità (+0,29%) più che compensando la contrazione che ha caratterizzato gli ultimi sei mesi dell'anno 2020. A livello regionale si assiste, invece, ad una riduzione del numero degli addetti durante il primo semestre dell'anno in corso a conferma di una tendenza già rilevata nel secondo semestre dell'anno 2020. Tanto a livello regionale quanto a livello provinciale, i comparti delle costruzioni e delle attività connesse alla sanità e all'assistenza sociale hanno evidenziato una dinamica occupazionale positiva in entrambi i periodi oggetto di analisi. Particolarmente vivace, su scala provinciale, è stata la dinamica degli addetti al trasporto e magazzinaggio il cui numero, su base annua, è cresciuto di oltre 1.700 unità. Evidenza, questa, che non trova riscontro nei dati regionali. Da segnalare, inoltre, su scala provinciale, la crescita fatta registrare nel primo semestre dell'anno in corso dagli addetti al commercio al dettaglio: comparto la cui occupazione era rimasta sostanzialmente invariata nel corso del secondo semestre 2020. Si tratta di una evidenza in controtendenza rispetto al dato regionale. Fra il 30/06/2020 ed il 30/06/2021, nella Provincia di Monza e della Brianza, gli addetti provinciali alle attività manifatturiere hanno subito una contrazione di circa 1.500 unità (-1,64%).

Nel secondo trimestre dell'anno 2021 le esportazioni della Provincia di Monza e della Brianza sono cresciute del 49,08% rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente. Tale dato risulta in linea con quello relativo alle esportazioni della regione Lombardia e dell'intero Paese cresciute rispettivamente del 46,70% e del 49,11%. Per interpretare correttamente questo dato è opportuno confrontare i dati relativi al secondo trimestre 2021 con quelli relativi al secondo trimestre 2019 quando, in tutta evidenza, non si era ancora dispiegato alcun effetto connesso alla diffusione del virus SARS-COV-2. Da tale confronto emerge una crescita delle esportazioni provinciali pari all'11,14% a fronte di una variazione delle esportazioni regionali e nazionali pari rispettivamente a +6,63% e a +6,54%.

L'analisi delle dinamiche del Mercato del Lavoro del secondo trimestre del 2021 mostra che rispetto al primo semestre del 2020, nel 2021 le cessazioni sono aumentate del 3%, ma l'incremento degli avviamenti è stato di ben il 34,8%. La resilienza rimane in territorio leggermente negativo (-0,7%), ma il dato è migliorato notevolmente rispetto a quello del 2020 (-14,1%). L'elevato numero di cessazioni è dovuto prevalentemente ai dati del mese di giugno (in cui si sono verificate 13.767 cessazioni contro una media di 6.213 dei mesi precedenti). La causa delle maggiori fuoriuscite dal mercato del lavoro, alla fine del I semestre, è da imputarsi alla scadenza dei contratti del personale scolastico: infatti, il 37,5% delle cessazioni del mese di giugno è da ricondursi alla divisione Ateco dell'Istruzione. Seguono, a lunga distanza, le

cessazioni nel settore della ristorazione (7,6% del totale delle cessazioni di giugno 2021), ma si tratta di un settore in cui il turn over è piuttosto elevato in tutti i momenti dell'anno.

La disaggregazione dei dati sugli avviamenti per fasce d'età evidenzia saldi negativi sia per coloro che hanno un'età compresa fra 30 e 49 anni (dove la resilienza è pari a -2,7%) che per i lavoratori over 50 che mostrano la resilienza più bassa (-10,3%). Continua, invece, il trend positivo per gli under 29 che presentano una resilienza ampiamente positiva (+7,8%). Quest'ultimo dato sembra essere in linea anche con quanto avviene a livello nazionale, dove i giovani – soprattutto al nord – sembrano essere stati favoriti dalla ripresa delle assunzioni. L'analisi di genere mostra una maggiore sofferenza occupazionale delle donne: la resilienza femminile, infatti, è pari a -2,5%, contro il +0,9% di quella maschile. Le donne presentano resilienze peggiori rispetto a quelle degli uomini nella fascia d'età 30-49 anni (-5,9% contro -0,1%). Il peggior dato femminile, rispetto a quello degli uomini è fortemente correlato alla fuoriuscita, nel mese di giugno, dal settore dell'istruzione del personale docente e non docente. È nota, infatti, la tipologia woman labour intensive di tale ambito economico.

Per le proroghe nel I semestre del 2021 si riscontra un aumento congiunturale del 3,2%. Nel contempo la durata media dei contratti a tempo determinato diminuisce del 45,5% rispetto al I semestre 2020 (147 vs 270 giorni), dando l'impressione che il tessuto imprenditoriale, innanzi alla imprevedibilità degli eventi, abbia trovato, nei contratti a termine più corti e nei rinnovi frequenti, un escamotage per gestire l'aleatorietà della crisi.

Effettuando un'analisi in base alle tipologie di contratti, i dati mostrano che gli avviamenti a tempo determinato costituiscono la maggioranza. Si tratta del 52,8% del totale, seguiti da quelli a tempo indeterminato (20,9% del totale). Il lavoro intermittente si colloca al terzo posto con il 7%. Infine, l'apprendistato di II livello che assorbe il 3,5% degli avviamenti del primo semestre.

Per quanto concerne i contratti a tempo determinato, il confronto fra il primo semestre 2020 con quello del 2021 mostra un incremento della resilienza del 16,6 punti percentuali. L'indicatore, nel 2021, rimane in territorio negativo (-1,4%), ma presenta segni di netto miglioramento. Soprattutto crescono i movimenti associati alla suddetta tipologia contrattuale: nel 2020 gli avviamenti erano 15.786 e nel 2021 sono diventati 23.346.

Anche il tempo indeterminato continua ad avere una resilienza negativa (-8,8% nel 2021), ma in netto miglioramento rispetto al dato del 2020 (-14,2%). Il numero di avviamenti quest'anno è aumentato di 1.688 unità, ma – seppur in maniera meno che proporzionale – sono cresciute anche le cessazioni (+968 unità).

Il contratto di apprendistato (di II livello), nel 2021, mantiene una resilienza in territorio positivo (+21% con 1.583 avviamenti e 1.020 cessazioni). Si tratta di un dato certamente positivo, ma – paradossalmente – inferiore a quello del 2020, in cui la resilienza era pari a +26,1%. Nel primo semestre dell'anno scorso, tuttavia, il mercato del lavoro appariva congelato: il numero degli avviamenti verso l'apprendistato di II livello, infatti, è stato estremamente contenuto. Dunque, al di là del peggioramento del valore della resilienza, i



maggiori movimenti sono da ritenersi un buon auspicio verso le opportunità occupazionali future.

Infine, i rapporti di lavoro atipici: le co.co.co, nel 2021, vedono aumentare la propria resilienza di 3,1 punti percentuali rispetto all'anno precedente. Gli avviamenti del 2021 sono stati pari a 1.330 unità (il 6,1% in più rispetto all'anno precedente).

In conclusione, dalle analisi condotte sulle tipologie di mansioni emerge la forte crescita degli avviamenti associati a mansioni manuali, che – nel 2020 – erano il 57,4% del totale, mentre adesso ammontano al 61,1%.

Per contro, le mansioni cognitive in ingresso, nello stesso periodo, erano il 42,6%, mentre adesso sono diminuiti attestandosi al 38,9%. Il dato fa riflettere: se durante la crisi i know-how cognitivi sembravano garantire un argine all'espulsione dai processi produttivi, adesso, la progressiva normalizzazione delle attività industriali favorisce la crescita del lavoro manuale, necessaria a dare vita e continuità alle produzioni di reparto.

### 3. LINEE DI INDIRIZZO E OBIETTIVI

Con decreto deliberativo presidenziale n° 122 del 26.10.2021 il Presidente della Provincia di Monza e della Brianza, ha deliberato l'approvazione delle "Linee di indirizzo in tema di funzionamento, risorse finanziarie, umane e strumentali", atto a cui l'azienda speciale Agenzia per la Formazione, l'Orientamento e il Lavoro Monza e Brianza (AFOL MB) dovrà attenersi, considerato che esse si riflettono positivamente sui più generali limiti che interessano il "gruppo ente locale" del quale AFOL MB fa parte.

Con riferimento agli indirizzi contenuti nell'atto indicato e al contesto già descritto in premessa, si declinano i principali obiettivi a cui Afol MB sarà chiamata nel 2022 a sviluppare la propria azione programmatica.

Per quanto riguarda l'Area Lavoro:

A) Con riferimento a quanto definito nel contratto di servizio, di cui al DDP n. 47 del 11/4/2019 della Provincia di Monza e Brianza "Approvazione del contratto di servizio con AFOL MB per l'esercizio delle funzioni in tema di lavoro in applicazione alla Convenzione Quadro approvata con deliberazione del consiglio provinciale del 13.12.2018":

1. Garantire l'esercizio delle Funzioni gestionali connesse ai Centri per l'Impiego, comprese quelle relative alle liste del Collocamento Mirato e ad altre liste speciali, in attuazione delle Leggi Nazionali e Regionali vigenti nonché gli interventi di politica attiva del lavoro, volti alla promozione dell'occupazione e dell'inserimento lavorativo, alla prevenzione e al contrasto del rischio di disoccupazione e di esclusione sociale.

In data 20/4/2021 la Provincia di Monza e AFOL hanno sottoscritto un ADDENDUM AL CONTRATTO DI SERVIZIO che prevede, per lo svolgimento delle attività di cui sopra, che il personale assunto nel quadro del Piano di Potenziamento, può essere distaccato ad Afol Monza Brianza, in quote definite con successivi atti dirigenziali, per lo svolgimento presso i Centri per l'Impiego e l'Osservatorio Provinciale del Lavoro dei servizi istituzionali di promozione del diritto al lavoro.

Nel corso del 2021 è stata avviata, da parte della Provincia, la fase di assunzione di nuovo personale, come da graduatorie concorsuali regionali, e quella del relativo distacco in quota parte presso AFOL MB. Al 30.09.21 le risorse umane distaccate presso Afol, delle complessive 86 previste, risultano essere pari a quattro. Le restanti saranno distaccate tra novembre e gennaio 2022.

La quota di unità trattenute direttamente presso la Provincia di Monza e della Brianza svolgeranno funzioni proprie del Servizio per il Collocamento Mirato dell'Ufficio Centrale di Coordinamento delle politiche del lavoro e in parte adibite a funzioni trasversali di sostegno alla struttura provinciale per la gestione delle necessità tecnico amministrative conseguenti all'incremento di personale.

Le modalità di gestione operativa del personale distaccato presso Afol Monza Brianza, cui l’Agenzia dovrà attenersi, per garantire la piena integrazione delle attività e la maggior funzionalità dei servizi alla cittadinanza sono disciplinate nell’Accordo per la gestione del personale distaccato, in “corso di sottoscrizione”.

2. Garantire il supporto al collocamento mirato delle persone con disabilità al relativo piano provinciale per l’occupazione, coordinare i tavoli territoriali e gestire le azioni di sistema a rilevanza strategica (Incontro domanda-offerta match).
3. Svolgere attività di supporto tecnico-amministrativo alla Provincia di Monza e della Brianza in tema di apprendistato e sistema informativo “Sintesi”.

B) Con riferimento al Piano di Potenziamento dei Centri per l’Impiego e le Politiche Attive, nel quadro delle immissioni di personale con contingenti rilevanti, sulla base della programmazione strategica basata sul “Programma Quadro provinciale per il potenziamento dei Centri Per l’Impiego” approvato DDP n° 18 del 23-02-2021:

4. Sviluppare un Piano di Riorganizzazione che adegui la struttura dell’Area Lavoro e l’offerta di servizi sulla base della mutata dimensione dell’organico dovuto all’immissione delle 86 risorse assunte dalla Provincia e distaccate presso Afol e in relazione agli indirizzi regionali in materia di Servizi al Lavoro - tramite: la nuova definizione dell’assetto organizzativo, che dovrà mirare all’efficientamento complessivo delle attività, lo sviluppo di ulteriori linee di servizio riferite al nuovo sistema di clusterizzazione dei target, l’introduzione di nuove modalità di erogazione dei servizi territoriali di rete/sviluppo della capillarità dei punti di accesso, l’implementazione del sistema di innovazione e digitalizzazione dei servizi offerti anche attraverso il consolidamento della sperimentazione avviata con l’ausilio della tecnologia digitale e dell’Intelligenza Artificiale.
5. Attuare le fasi previste per lo sviluppo del Piano di Potenziamento dei Centri per l’Impiego e le Politiche Attive della Provincia di Monza e Brianza – approvato da Regione Lombardia con DGR 10606/2021 - sulla base delle azioni previste per l’anno 2022 dall’Accordo operativo per la gestione dell’implementazione infrastrutturale del Piano di Potenziamento dei Centri per l’Impiego (rif. DDP 18 del 23.02.2021) in “corso di sottoscrizione”, per l’adeguamento delle sedi dei CPI tramite acquisto di arredi, dotazione informatica, manutenzioni ordinarie e straordinarie e spese afferenti, sottoscritto tra la Provincia e AFOL MB, ente attuatore del Piano.

C) Con riferimento agli interventi in materia di politiche attive del lavoro che, alla luce del combinato disposto tra il Pilastro Europeo dei Diritti Sociali, il PNRR e le Misure nazionali per l’occupabilità, dovranno essere prioritariamente orientate a sostenere la ripresa post-pandemia, fronteggiando gli effetti negativi che sul piano occupazionale ne sono derivati o ne deriveranno, dimostrandosi in grado di dare pronte risposte, si invita l’Agenzia a:

6. Perseguire gli obiettivi previsti dalle nuove misure nazionali e regionali, attraverso l'introduzione del nuovo "Programma Nazionale per la Garanzia Occupabilità dei Lavoratori (GOL)", sostenendo l'occupabilità di lavoratori in transizione e disoccupati, mediante le misure di politica attiva del Lavoro nelle 5 linee previste - reinserimento lavorativo, aggiornamento, riqualificazione, inclusione, ricollocazione collettiva - realizzando, in stretto raccordo con l'Area Formazione, progettualità volte a rinforzare le competenze degli utenti (upskilling e reskilling) e a contrastare le crisi aziendali, anche con misure/progetti sperimentali di inserimento lavorativo e servizi finalizzati alla riqualificazione professionale.
7. Consolidare il ruolo di supporto al coordinamento di livello provinciale nella gestione dei progetti di politica attiva del lavoro di ambito, in collaborazione con i Piani di Zona e gli Enti accreditati al piano LIFT, a favore delle persone con disabilità;
8. Sviluppare interventi di accompagnamento all'inclusione socio lavorativa dei soggetti svantaggiati (in particolare persone sottoposte a provvedimenti dell'autorità giudiziaria) e azioni di sensibilizzazione rivolte alle aziende e agli attori pubblici e privati, consolidando l'esperienza e le sinergie all'interno dell'equipe multidisciplinare attivata sul territorio;
9. Favorire pari opportunità e accesso al mercato del Lavoro (Pilastro Europeo dei diritti sociali - Capo I) consolidando il ruolo maturato nell'erogazione e gestione dei servizi di conciliazione lavoro-famiglia attraverso progettualità di rete, sostenendo le linee d'azione e gli obiettivi delineati dalla Rete Territoriale di Conciliazione- Ats Brianza-Lecco e proseguire la partecipazione alle Alleanze Locali;
10. Sviluppare la linea Servizi alle imprese integrati Lavoro-Formazione, con l'obiettivo di offrire una gamma di servizi adeguati ai fabbisogni territoriali che emergono dal dialogo costante e strutturato con gli stakeholders di riferimento, con l'obiettivo di contribuire alla crescita della produttività del territorio, anche tramite la partecipazione al dispositivo regionale Formare per assumere - Incentivi occupazionali associati a voucher per l'adeguamento delle competenze di cui al DELIBERAZIONE N° XI/ 4922 del 21/06/2021

Per quanto riguarda l'Area Formazione e Orientamento:

A) Con riferimento alla formazione in DDIF:

1. Progettare e realizzare percorsi di qualifica e diploma professionale IeFP che valorizzino modalità formative innovative e flessibili anche considerando il conteso di ripresa della pandemia, in continuità con le buone pratiche avviate nel periodo di formazione a distanza, e con l'obiettivo di facilitare il recupero degli apprendimenti non pienamente conseguiti.
2. Sviluppare i Piani Formativi dei nuovi indirizzi professionali avviati nell'a.f. 20/21 (Operatore informatico) o da promuovere nell'offerta formativa 21/22 (Operatore gestione delle acque e risanamento ambientale) con particolare attenzione a favorire l'accesso a nuove competenze, tra cui le STEM e le digitali in particolare alle studentesse, per facilitare il matching tra il sistema di istruzione e formazione e il mercato del lavoro.

3. Avviare la sperimentazione regionale sul registro elettronico SIUF, in sostituzione del registro delle presenze cartaceo per le prime e le seconde annualità, a campionamento sulle classi della IeFP attraverso il raccordo con il registro elettronico già in uso sul gestionale aziendale Vanoglio.
4. Potenziare i servizi di orientamento con azioni fondate su un approccio sistemico e integrato che coinvolga tutti gli attori della rete territoriale (scuole, comuni, imprese, etc.) al fine di prevenire la dispersione scolastica, sostenere il successo formativo, accompagnare le transizioni tra la formazione e il lavoro e viceversa, nonché a combattere gli stereotipi di genere.

B) Con riferimento alla formazione continua e permanente:

1. Partecipare attivamente alla realizzazione di azioni di rete, a valere sulle misure del nuovo programma GOL come prospettato dal PNRR, in sinergia con l'Area lavoro e con i partner territoriali, per promuovere in caso di situazioni di crisi aziendali, interventi formativi per "gruppi di lavoratori" finalizzati alla riqualificazione professionale (reskilling e upskilling), a contrastare le stesse crisi aziendali e a migliorare il livello di occupabilità dei destinatari.
2. Sviluppare un'offerta formativa all'interno delle misure di politica attiva del lavoro e della formazione, in stretta sinergia con l'Area Lavoro e con gli operatori della rete territoriale, a valere sulle misure definite nel PNRR, sui contingenti dei dispositivi nazionali (GOL, GG) e regionali (DUL), per supportare i giovani nella collocazione e i lavoratori in transizione e disoccupati nei percorsi di riqualificazione professionale e di reinserimento, con attenzione a sostenere l'innalzamento delle competenze digitali, l'empowerment femminile e il contrasto alle discriminazioni.
3. Progettare e realizzare un catalogo per l'offerta formativa continua, permanente e abilitante che in ottica di promozione del "life-long learning" favorisca, anche in vista della ripresa economica, l'acquisizione e lo sviluppo di nuove competenze, in particolare quelle digitali, tecniche e scientifiche, con la finalità di accrescere la professionalità (upskilling), riqualificare (reskilling) e migliorare la mobilità dei lavoratori, garantire una maggiore occupabilità nelle potenziali situazioni di transizione lavorativa. Inoltre rispondere anche al fabbisogno delle imprese che esprimono una domanda di lavoro qualificata secondo propri standard di competenze e sollecitare un ruolo attivo del mondo imprenditoriale nel colmare il gap di competenze dei disoccupati in fase di reinserimento.

C) Con riferimento alla formazione superiore:

1. Promuovere e rafforzare l'offerta di Alta formazione specialistica "Tecnico del restauro e dei beni culturali in legno", radicata sul territorio nella valorizzazione del patrimonio culturale e nei mestieri della tradizione e dell'artigianato artistico, che rappresenta

eccellenza regionale nella quale si tramandano competenze e saperi su quali si innestano processi di innovazione e digitalizzazione.

D) Con riferimento ai progetti:

1. Sviluppare un piano di fattibilità per l'implementazione del Sistema di formazione professionale terziaria (ITS) che sia finalizzato al completamento dell'offerta formativa della filiera professionalizzante e di specializzazione nell'ambito del settore dell'ICT nei differenti livelli di acquisizione degli standard di competenze dei percorsi di diploma professionale IeFP, IFTS e ITS.

Per quanto riguarda i Servizi territoriali:

1. Supportare la Provincia nel confronto a livello territoriale con le parti sociali e gli stakeholders del territorio nella definizione di programmi attuativi degli indirizzi regionali e del Patto Brianza Restart, in materia di orientamento-formazione-lavoro, con particolare riferimento alle iniziative per migliorare l'efficacia del sistema regionale dei Servizi al Lavoro per la gestione delle crisi aziendali e per l'integrazione tra le politiche del Lavoro e dell'inclusione. Supportare le attività provinciali afferenti al Tavolo di concertazione provinciale per il lavoro e la formazione (strumento concertativo a disposizione delle parti sociali e delle istituzioni del territorio provinciale, per la condivisione di analisi e l'elaborazione di strategie comuni in tema di lavoro e di formazione), impegnandosi al confronto periodico attraverso la partecipazione ad incontri di approfondimento in merito all'analisi delle fonti amministrative e statistiche disponibili in tema di tendenze del mercato del lavoro e della formazione e di indicatori socio-economici, e mettendo a disposizione reportistiche che possano essere utile strumento per una lettura integrata del contesto territoriale e spunti sui principali trend di sviluppo, con un ulteriore approfondimento dell'analisi dei dati riguardanti le tematiche inerenti l'istruzione e la formazione e la programmazione di momenti strutturati di confronto con gli stakeholders del territorio.
2. Supportare le attività di comunicazione e i servizi di assistenza amministrativa provinciali. In materia di comunicazione, costituiranno obiettivo prioritario la valorizzazione delle eccellenze del sistema MB e la capitalizzazione del know-how maturato, con la finalità ultima di valorizzare il brand Brianza nella percezione collettiva, qualificandolo all'interno dell'offerta di servizi pubblici territoriali, accrescendo l'accountability del sistema MB come incubatore di potenzialità e come acceleratore di sviluppo economico nella capacità di lavorare in team. In tale contesto potranno essere valutati e richiesti ulteriori contributi da parte di Afol mediante azioni di supporto finalizzate a consolidare il patrimonio artistico, turistico e di sostegno allo sviluppo socio-economico del territorio.  
Con riferimento alle attività di assistenza tecnico amministrativa Afol dovrà offrire supporto alla predisposizione e redazione di schemi di atti, documenti e provvedimenti

relativi ai procedimenti amministrativi, alla gestione di archivi e delle banche dati, comprese attività di organizzazione, conservazione, gestione e archiviazione del patrimonio documentale dell'ente, all'utilizzo delle piattaforme telematiche di negoziazione e ai portali di riferimento. Potranno essere inoltre valutate e previste ulteriori forme di supporto in tema di reclutamento/selezione e formazione delle risorse umane.

3. Promuovere una nuova offerta capillare di “servizi di rete per il lavoro” che risponda all'obiettivo di:
  - aumentare la prossimità dei servizi dei CPI, in linea con l'attuazione del Piano di Potenziamento dei CPI e gli obiettivi delle nuove misure di politiche attive per l'occupabilità che integrano servizi al lavoro e formativi.
  - valorizzare le buone prassi già presenti sul territorio nell'ottica di consolidare un modello di erogazione permanente di servizi di politica attiva del lavoro e formazione
  - sviluppare un'offerta di servizi innovativa presso gli Sportelli Lavoro, all'interno di nuovo sistema di convenzionamento con i Comuni con l'introduzione di servizi digitali e specialistici
  - potenziare le attività degli Sportelli Lavoro con servizi di informazione e prima accoglienza in raccordo con la rete dei soggetti accreditati e del terzo settore
  - rafforzare il raccordo tra le politiche attive del lavoro e le politiche sociali, intese anche come sostegno/inclusione delle fasce di utenza particolarmente svantaggiate e con maggiori difficoltà di ingresso nel mercato del lavoro
  - raccogliere, analizzare e diffondere i dati inerenti le dinamiche occupazionali e del mercato del lavoro dell'ambito territoriale di riferimento
  - favorire il dialogo costante con gli attori territoriali per la rilevazione del fabbisogno
4. Sviluppare progettualità innovative afferenti alla filiera formazione-orientamento-lavoro sulla base del “Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza” (PNRR), anche con riferimento alle raccomandazioni specifiche in tema di lavoro, istruzione, formazione e digitalizzazione fornite dalla Commissione Europea e approvate dal Consiglio: proseguire la partecipazione al progetto “Lombardia Europa 2020” - Progettazione, modellizzazione e start-up di Servizi Europa d'Area Vasta (SEAV) nei contesti lombardi: essere competitivi in Europa” – che ha come capofila ANCI e come partner/promotori del progetto la Provincia di Brescia e Regione Lombardia - e nuove progettualità a valere sugli assi strategici della riqualificazione /digitalizzazione e innovazione delle competenze, partecipando attivamente alla Cabina di Regia del Recovery Plan, istituita presso la Provincia di Monza.

Trasversali alle priorità strategiche delle Aree Lavoro e Formazione si riportano le linee di azione che l'Area Risorse Umane e Organizzazione sarà chiamata a sviluppare:

1. Supportare la definizione degli assetti organizzativi macro e micro, anche conseguenti alla evoluzione aziendale complessiva, in parte connessa al Piano di Potenziamento dei Centri per l'impiego.
2. Presidiare la gestione amministrativa del personale con particolare riferimento agli adempimenti connessi all'immissione di circa 86 unità di personale in distacco, previsto nel Piano di Potenziamento dei CPI, secondo quanto definito nel protocollo di gestione del

personale in distacco in “corso di sottoscrizione”, efficientandone il processo al fine di minimizzare gli impatti in termini di carichi di lavoro e di complessità della gestione.

3. Informatizzare il ciclo di valutazione della performance e relativi sistemi premiali.
4. Supportare la Direzione nelle relazioni sindacali, nell'applicazione del nuovo CCNL FFL per il triennio 2019-2021, qualora definito, e nella definizione e applicazione del nuovo CCDI;
5. Monitorare e consuntivare il Piano di Azioni Positive 2020-2022.
6. Supportare il processo di definizione e implementazione dei principali processi organizzativi aziendali.
7. Predisporre il Piano della Formazione del Personale, che rappresenta uno dei principali motori dello sviluppo delle risorse, con particolare riferimento:
  - a. alla formazione del personale del Piano di Potenziamento, al fine di accelerare il processo di inserimento delle risorse.
  - b. alla formazione finalizzata ad incrementare l'apprendimento di competenze informatiche, anche in ambito “office 365”, con riferimento al processo di informatizzazione aziendale.
8. Attuare sistemi di welfare secondo le previsioni normative della legge di stabilità 2016 e ss.mm.ii. e dei decreti attuativi in materia al fine poter offrire al personale i vantaggi derivanti.
9. Monitorare il progetto di sperimentazione dello smart working, e, sulla base delle analisi, pervenire alla definizione stabile di modalità agili di organizzazione del lavoro.
10. Sviluppare, sia in termini qualitativi che quantitativi, una comunicazione interna efficace e funzionale agli obiettivi aziendali, anche attraverso lo sviluppo di una nuova intranet aziendale.
11. Procedere con l'integrazione, con riferimento alla gestione del personale, dei differenti sistemi informativi e gestionali in uso.

L'Area Amministrativa ed Economico Finanziaria perseguirà i seguenti obiettivi:

1. Proseguire nello sviluppo del sistema gestionale attualmente in uso con l'obiettivo di garantire adeguata reportistica in grado di monitorare i principali fatti aziendali e rilevare tempestivamente situazioni di squilibrio economico, patrimoniale e finanziario
2. Consolidare il sistema di controlli interni attraverso il monitoraggio e sviluppo di appositi indicatori
3. Assicurare la conformità dei fatti di gestione ai documenti contabili e alle registrazioni
4. Sviluppare apposito sistema di reportistica di monitoraggio, controllo e rendicontazione economico – finanziario del Piano di Potenziamento dei CPI, consolidando lo staff interno
5. Consolidare lo sviluppo di competenze specialistiche, con particolare riguardo alle figure di referenti e di nuova immissione.



L'area ICT avrà il compito di conseguire i seguenti obiettivi:

1. Proseguire lo sviluppo del sistema informatico e informativo aziendale, attraverso l'aggiornamento dei sistemi hardware\software e l'implementazione di nuove funzionalità per l'efficientamento della comunicazione tra e le diverse sedi
2. Consolidare il servizio di manutenzione, coordinare i sistemi informativi aziendali e software didattici, mantenere e sviluppare la rete LAN\WAN aziendale, garantire i servizi di monitoraggio, upgrade e controllo dei Server, promuovere l'utilizzo delle tecnologie digitali per la didattica
3. Sviluppare il percorso verso la digitalizzazione e dematerializzazione (Codice dell'amministrazione digitale – D.Lgs. n. 82/2005) quale processo qualificante di efficienza e trasparenza, che consente risparmi diretti - in termini di carta e spazi recuperati - e indiretti - in termini di tempo ed efficacia dell'azione dell'azienda. Gli obiettivi fondamentali, da realizzare quindi per incrementare l'efficienza, controllare meglio i processi e facilitare l'organizzazione del lavoro, sono rappresentati in particolare dallo sviluppo del sistema di workflow management e dalla conservazione documentale
4. Sviluppare ulteriormente politiche di sicurezza dei dati e politiche di Disaster Recovery (Cybersecurity), in conformità con il GDPR e con le indicazioni di Agid (Agenzia per l'Italia digitale)
5. Promuovere e supportare l'utilizzo delle tecnologie digitali
6. Sviluppare e supportare l'utilizzo della didattica digitale integrata
7. Gestire il processo della conservazione digitale coerentemente con le indicazioni normative
8. Servizio di supporto per le Comunicazioni obbligatorie
9. Per l'attuazione del Potenziamento dei CPI sono stati affidati i seguenti obiettivi:
  - a. Migliorare, affinare e consolidare il sistema "Assistente virtuale" per l'assistenza via web agli utenti dei CPI, alla chiusura di alcune pratiche direttamente dal web ed alla gestione delle prenotazioni su un calendario condiviso tra tutti i CPI
  - b. Gestire tramite "Cloud Ibrido" dedicato l'accesso alle risorse interne della rete LAN di Afol con metodologie di autenticazione sicure, per favorire lo smartworking e la mobilità tra le sedi dei CPI
  - c. Gestire tramite un portale web dedicato le richieste degli utenti dei CPI, rilasciando dei ticket per una migliore gestione delle richieste e snellezza organizzativo
  - d. Attrezzare i nuovi spazi nella sede di Meda dedicati all'osservatorio del mercato del lavoro
  - e. Attrezzare i nuovi spazi nella sede di Cesano Maderno
  - f. Progetto tecnologico per la sede di Monza "T. Grossi".

La corretta gestione del patrimonio immobiliare, dove è evidente la necessità di un continuo aggiornamento e/o adeguamento degli ambienti di lavoro ai requisiti di igiene sanitaria, salute e sicurezza attraverso una adeguata e corretta pianificazione di interventi manutentivi a medio-lungo termine, dovrà essere garantita e ulteriormente potenziata.

In particolare, la gestione delle attività di manutenzione dei CPI, dovrà inserirsi in maniera sinergica all'avvio dei lavori di adeguamento delle sedi previste dal Piano di Potenziamento, secondo tempi e modalità previsti dalla normativa vigente in materia di gare e appalti.

Tali attività impegneranno in modo consistente le risorse umane dell'Area Tecnica , Gare e Appalti in uno sforzo di armonizzazione e di razionalizzazione che richiederà, per raggiungere gli obiettivi prefissati, sia un supporto alle competenze presenti attualmente in organico sia un importante e significativo intervento di cambiamento e revisione delle procedure e delle modalità operative, in stretta connessione con lo sviluppo dei processi gestionali dell'area amministrativa ed economico finanziaria.

Rispetto alla Compliance, grazie al contributo di tutte le aree, l'Agenzia proseguirà nel dare attuazione, per gli aspetti di competenza, alla normativa in materia di Prevenzione della Corruzione di cui alla legge n. 190/2012 e a quella inerente la Trasparenza e l'Integrità, di cui al decreto legislativo n. 33/2013 come modificato dal D. Lgs. n. 97 del 25 maggio 2016, secondo le indicazioni contenute nello schema del Piano Nazionale Anticorruzione (PNA) 2019 e secondo le specificazioni emanate dall'Autorità Nazionale Anticorruzione (ANAC), nonché tenuto conto delle misure del Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione 2020-2022 in corso di attuazione-, approvato dalla Provincia di Monza e della Brianza, assicurando nei confronti di quest'ultima un idoneo flusso informativo finalizzato a consentire il monitoraggio dei previsti adempimenti, anche tramite integrazione del vigente Piano di Organizzazione e Gestione del Rischio di cui al d.lgs. n. 231/2001, e aggiornamento dei dati ed informazioni pubblicati nella Sezione Amministrazione Trasparente del Sito Ufficiale.

Si conferma, altresì, la definizione regolamentare dell'Accesso Civico generalizzato.

L'azienda proseguirà le azioni di monitoraggio e sviluppo per la conformità al Regolamento UE 2016/679 e al D. Lgs. 196/2003 e come modificato dal D. Lgs. 101/2018 in tema di protezione dei dati personali. Oltre ad aver definito i dati e le regole che attengono al loro trattamento ha assunto una serie di misure volte alla tutela della riservatezza e alla garanzia di sicurezza. Trattandosi di dati e trattamenti informatici, l'azienda proseguirà con lo sviluppo delle misure necessarie inerenti alla Cybersecurity.

Sul tema della digitalizzazione l'azienda ha altresì intrapreso importanti iniziative rispetto alle indicazioni del Codice dell'amministrazione digitale – CAD – (D.Lgs. n. 82/2005). Con l'adozione del piano per la gestione documentale e del piano della conservazione, l'azienda adempie alla tenuta del protocollo informatico, alla conservazione a norma dei fascicoli, alla gestione delle firme elettroniche e alla trasmissione informatica dei documenti. Infine, impegno dell'azienda, sarà anche quello che di garantire il mantenimento di elevati standard di qualità di servizio in grado di soddisfare i bisogni complessi e variegati dell'utenza anche mediante l'impiego del sistema di certificazione qualità UNI EN ISO 9001.

La costante azione di monitoraggio e controllo degli obiettivi assegnati costituirà l'elemento determinante per dare evidenza della sostenibilità delle scelte effettuate, anche alla luce di alcuni margini di incertezza connaturati nella natura di alcuni dispositivi a ricavo variabile e del particolare periodo emergenziale.

L'impegno apportato da tutte le risorse umane che operano nell'Agenzia saprà ancora una volta valorizzare la mission aziendale e l'utilità dei servizi erogati.

## 4. SERVIZI

### 4.1 Servizi Formativi e di orientamento

#### 4.1.1 Formazione in DDIF

A. Con riferimento alla formazione in DDIF:

**1. Progettare e realizzare percorsi di qualifica e diploma professionale IeFP che valorizzino modalità formative innovative e flessibili anche considerando il conteso di ripresa della pandemia, in continuità con le buone pratiche avviate nel periodo di formazione a distanza, e con l'obiettivo di facilitare il recupero degli apprendimenti non pienamente conseguiti.**

I percorsi di qualifica e diploma professionale sono parte della struttura del sistema di istruzione e formazione professionale definita dalla l.r. 6 agosto 2007, n.19 "Norme sul sistema educativo di istruzione e formazione della Regione Lombardia", così come modificata e integrata dalla l.r. 5 ottobre 2015, n. 30.

Nell'art. 14, commi 1 e 2, è previsto che il diritto-dovere all'istruzione e alla formazione sia assicurato anche mediante la frequenza di percorsi di istruzione e formazione professionale di secondo ciclo e che l'obbligo di istruzione è assolto anche attraverso la frequenza dei primi due anni dei percorsi di istruzione e formazione professionale di secondo ciclo.

È inoltre consentito adempiere l'obbligo di istruzione attraverso percorsi e progetti di prevenzione e contrasto alla dispersione.

I percorsi sopra richiamati possono anche essere attuati con il sistema duale e l'apprendistato di primo livello quali strumenti di sistematico raccordo tra formazione e lavoro (artt. 23 bis, 23 ter e 23 quater), così come richiamato negli atti di programmazione strategica regionale e in particolare nel Programma Regionale di Sviluppo (PRS) della XI Legislatura, di cui alla D.C.R. n. 64 del 10 luglio 2018, in cui si evidenzia la volontà di sostenere fortemente il consolidamento qualitativo del sistema di istruzione e formazione professionale attraverso il rafforzamento del modello regionale duale, la promozione dell'apprendistato per il conseguimento della qualifica e del diploma professionale, la permanenza nel percorso educativo e l'ingresso nel mondo del lavoro.

Il sistema unitario lombardo di istruzione, formazione e lavoro, fondato sul modello dotale e forte di un consolidamento avviato da più di un quinquennio, rappresenta oggi un punto di riferimento per le famiglie e le imprese in grado di assicurare lo stretto raccordo con il tessuto produttivo e l'efficacia nell'inserimento lavorativo, in particolare attraverso le esperienze in contesti organizzativi e produttivi, e la promozione dell'istituto dell'apprendistato.

Attualmente gli studenti frequentanti i percorsi corsi del sistema della IeFP regionale sono circa 53.000, di cui 4.000 nel territorio della provincia di Monza e della Brianza.

Tra gli obiettivi prioritari permangono l'investimento sull'educazione dei giovani, la creazione di sinergie e complementarietà tra il sistema educativo e le politiche del lavoro che promuovono di fatto nuovi modelli caratterizzati da una più stretta relazione tra istituzioni scolastiche e formative e mondo del lavoro.

Per l'anno formativo 2021/2022 Regione Lombardia, in continuità con gli atti degli anni precedenti, ha definito, con D.G.R. n. XI/4397 del 10/03/2021, la programmazione del sistema di IeFP promuovendo la realizzazione delle linee di intervento come riportate:

- I. Percorsi di IeFP
- II. Interventi per il contrasto alla dispersione scolastica e formativa
- III. Esperienze curriculari ed extracurriculari
- IV. Apprendistato di primo livello (art. 43, D.L.gs. n. 81/2015).

A partire dallo scorso anno formativo sono stati avviati i percorsi di primo e di quarto anno riferiti agli standard formativi del nuovo Repertorio regionale dell'Offerta di Istruzione e Formazione Professionale (D.G.R. n. 3192/2020).

Per il nuovo anno formativo Regione prospetta un consolidamento del sistema attraverso:

- l'approvazione delle nuove Indicazioni regionali per la regolamentazione del sistema di istruzione e formazione professionale
- la valorizzazione di sperimentazioni innovative nell'organizzazione delle attività, anche considerando il contesto di ripresa dalla pandemia, in continuità con le buone pratiche avviate nel periodo di formazione a distanza.

Tenuto conto di quanto si evince dalle direttrici di intervento individuate da Regione, Afol articolerà la nuova offerta formativa, per l'anno 22/23 confermando gli indirizzi professionali dei percorsi già avviati nell'anno corrente, compreso l'operatore informatico presso il CFP Pertini, e proponendo nuovamente il profilo di operatore della gestione delle acque e risanamento ambientale presso il CFP Terragni di Meda che non ha invece raggiunto un numero di studenti adeguato per l'attivazione nell'anno 21/22.

Alla data di avvio del 13 settembre 2021, l'offerta formativa 21/22 si compone di 50 corsi e 11 profili professionali, dettagliata nei singoli CFP come di seguito:

- CFP Terragni di Meda: n° 21 percorsi e n° 6 profili professionali, per n° 304 studenti;
- CFP Pertini di Seregno: n° 20 percorsi e n° 5 profili professionali, per n° 371 studenti;
- CFP Marconi di Concorezzo: n° 7 percorsi e n° 2 profili professionali, per n° 134 studenti.

Per quanto riguarda l'impiego del contingente dotale, a fronte di 809 iscritti di cui 79 allievi DVA, 698 alunni saranno destinatari della dote DDIF ordinamentale, 78 alunni destinatari della dote del sistema duale (alternanza) e 6 alunni saranno dotati con il contingente destinato all'apprendistato art. 43.

Gli alunni non dotati, a fronte di esaurimento del contingente dell'annualità corrispondente, risultano essere 30, cioè il 3,3%. Per ridurre ulteriormente il gap di allievi non dotati sarà promossa l'attivazione di ulteriori contratti di apprendistato con le aziende del territorio.

Per quanto riguarda la regolamentazione dell'avvio del nuovo anno formativo 21/22 e della gestione delle attività Afol dovrà attenersi alle indicazioni contenute nelle disposizioni nazionali e regionali:

- D.G.R. n. 5140 del 02/08/2021 "Indicazioni regionali per l'avvio dell'anno formativo 201/2022"
- D.L. n. 111 del 06/08/2021 "Misure urgenti per l'esercizio in sicurezza delle attività scolastiche, universitarie, sociali e in materia di trasporti"
- D.G.R. n. 5227 del 13/09/2021 "Incremento del valore massimo delle doti Istruzione e Formazione Professionale – A.F. 2021/2022".

Tali provvedimenti, che costituiscono fonti di indirizzo operative per le istituzioni formative, tra cui anche Afol, forniscono indicazioni e strumenti per l'organizzazione dei percorsi formativi e trovano, a livello regionale, nella Cabina di Regia, composta da rappresentanti degli enti di formazione, delle fondazioni ITS e delle parti sociali per il monitoraggio dei percorsi di IeFP, IFTS e ITS in situazione di emergenza sanitaria, istituita con D.d.u.o. n. 1472/2021, l'interlocutore istituzionale di riferimento, con funzioni di coordinamento e ottimizzazione delle iniziative in un quadro unitario.

Considerato il protrarsi dell'emergenza epidemiologica, pur in un contesto di graduale miglioramento, è richiesta una gestione straordinaria per l'avvio dei percorsi del sistema di istruzione e formazione professionale dell'anno formativo 2021/2022, relativamente alle modalità didattiche implementabili, alle leve di flessibilità organizzativa attivabili per la gestione dei percorsi e, in generale, all'individuazione di misure efficaci per il regolare svolgimento dell'anno.

Il miglioramento del quadro epidemiologico nel periodo recente ha consentito la ripresa delle attività formative in presenza (Ordinanza n. 779 del 11/06/2021 del Presidente di Regione Lombardia e "Linee guida per la riapertura delle attività economiche e sociali" adottate con l'ordinanza del Ministro della Salute del 29 maggio 2021). Tuttavia, le ultime evidenze sulla diffusione del contagio dimostrano un aumento della circolazione virale e una maggiore incidenza di casi nella fascia giovane della popolazione.

Poiché l'attuale tasso di copertura vaccinale non consente, al momento, il pieno raggiungimento dell'immunità di gregge, è stata varata con D.L. del 23 luglio 2021, n. 105, la proroga dello stato di emergenza a livello nazionale fino al 31 dicembre 2021.

Per tali ragioni, Regione Lombardia ha confermato le misure adottate sinora per contenere la diffusione del virus nel sistema di istruzione e formazione professionale e per consentire un agevole svolgimento delle attività didattiche, comprese quelle in assetto pratico e lavorativo, nel contesto di uno scenario economico e produttivo di progressiva ripresa.

In questa cornice, con specifico riguardo alle modalità didattiche attuabili, alla rimodulazione dei tempi di ingresso e uscita degli allievi e di utilizzo degli spazi interni ed esterni, in continuità con la D.G.R. n. 3390/2020 e relativi provvedimenti attuativi che trovano applicazione a tutti i percorsi del sistema di istruzione e formazione professionale, Afol MB organizzerà le attività formative nel rispetto delle linee guida regionali e secondo i seguenti criteri:

- La formazione d'aula e/o di laboratorio sarà svolta in presenza.  
A seguito di provvedimenti delle autorità competenti in circostanze di eccezionale e straordinaria necessità, in deroga al D.L. n. 111, Afol MB organizzerà l'attività formativa utilizzando la modalità di formazione a distanza in modo integrativo e complementare avvalendosi di tutti gli strumenti di e-learning. La FAD può essere realizzata in modalità sincrona, all'interno di tutti i percorsi (FSE e Non FSE) e in modalità asincrona, senza restrizioni nei percorsi Non FSE e nei percorsi FSE limitatamente a finalità di recupero di lezioni non fruite in simultanea, in continuità con il decreto 2414/2021.
- La formazione in contesto lavorativo ( tirocinio formativo curriculare, alternanza scuola-lavoro) sarà svolta in presenza, nel rispetto delle disposizioni e dei protocolli di sicurezza della struttura/azienda ospitante. Inoltre, allo scopo di compensare possibili carenze nei livelli di apprendimento, nelle aree di competenza tecnico-professionali, ovvero nel caso di eventuali difficoltà delle imprese ospitanti legate alla fase di transizione, per gli allievi di tutte le fasce di età, in deroga ai limiti anagrafici, l'alternanza scuola-lavoro potrà essere attivata nella modalità del project work, con funzione propedeutica all'esperienza pratica nei luoghi di lavoro.
- Resta fermo, nelle attività di formazione in presenza, il limite massimo di 30 allievi nelle classi/gruppi classe IeFP, IFTS e ITS e per la IeFP, anche il vincolo di massimo 5 allievi portatori di handicap certificato per classe/gruppo classe (16 nelle classi PPD). Tali vincoli saranno applicati anche alla FAD e al project work.
- Il servizio individuale di sostegno per allievi con disabilità certificata sarà svolto in presenza. In modo integrativo e complementare possono essere attivate modalità di sostegno a distanza, in coerenza con le metodologie didattiche prescelte per lo svolgimento dell'attività formativa nel gruppo classe. Gli interventi di sostegno a distanza saranno realizzati in forma sincrona.  
I servizi complementari alla formazione, individuali e di gruppo, potranno essere svolti in presenza o a distanza.
- Con specifico riferimento alla linea di azione III. ESPERIENZE CURRICOLARI ED EXTRACURRICOLARI, anche al fine di prevenire e contrastare il fenomeno della dispersione scolastica, saranno organizzate attività extracurricolari volte al recupero della socialità e del livello di apprendimento degli studenti nella fase di progressiva uscita dal contesto emergenziale. I moduli aggiuntivi di recupero degli apprendimenti saranno di durata massima di 100 ore, rivolti ad alunni che non abbiano pienamente sviluppato alcune competenze in determinati ambiti, per i quali l'equipe dei docenti riterrà necessario un piano di recupero personalizzato, contenente gli obiettivi di apprendimento da rinforzare. Tali moduli saranno programmati nell'arco di tutto l'anno formativo in aggiunta alle ore del percorso ordinamentale frequentato dall'alunno.

Tali criteri potranno essere modificati e/o integrati a seguito di successivi provvedimenti nel caso si verifichi una nuova situazione emergenziale.

**2. Sviluppare i Piani Formativi dei nuovi indirizzi professionali avviati nell'a.f. 21/22 (Operatore informatico) o da promuovere nell'offerta formativa 22/23 (Operatore gestione delle acque e risanamento ambientale) con particolare attenzione a favorire l'accesso a nuove competenze, tra cui le STEM e le digitali in particolare alle studentesse, per facilitare il matching tra il sistema di istruzione e formazione e il mercato del lavoro.**

A partire dall'a.f. 2021/22 nell'offerta dei CFP Pertini e Terragni sono state introdotte due nuove figure professionali, presenti nel catalogo del Nuovo Repertorio di Regione Lombardia:

- Operatore Informatico – presso il CFP Pertini
- Operatore gestione delle acque e risanamento ambientale – presso CFP Terragni.

La prima annualità dell'Operatore Informatico ha preso avvio a settembre 2021 con 24 iscritti, di cui 2 studentesse.

Il piano formativo del percorso è stato redatto sulla base delle competenze riferite alla figura professionale all'interno del Repertorio e sarà ulteriormente implementato nel 2022 grazie ai contributi degli esperti del settore che collaborano nella realizzazione delle attività didattiche anche nella prospettiva della futura seconda annualità in partenza a settembre del prossimo anno. Saranno organizzati incontri specifici di settore per monitorare costantemente l'andamento del programma didattico e per definire le discipline che concorrono alla valutazione delle competenze.

Ulteriore spazio sarà dedicato all'individuazione dei compiti legati alle competenze per la strutturazione della scheda di valutazione dello stage previsto per il prossimo anno formativo.

Il corso di Operatore gestione delle acque e risanamento ambientale non ha raggiunto il numero minimo di iscritti per l'avvio dell'annualità a settembre 2021 per cui sarà ripresentato nuovamente a valere sull'a.f. 2022/23. Si prevede quindi di procedere con attività di promozione e pubblicizzazione del percorso attraverso i canali social di AFOL e le iniziative di orientamento in presenza e a distanza di Open Day, Open Lab e incontri personalizzati con le famiglie dei ragazzi frequentanti l'ultimo anno della scuola secondaria di primo grado. Saranno contattate anche le scuole superiori del territorio per informare i referenti dell'orientamento di questo percorso professionale al fine di indirizzare anche eventuali ri-orientamenti al termine del primo anno di secondaria di secondo grado.

Nel corso del 2022, al fine di progettare un intervento didattico e formativo focalizzato allo sviluppo di competenze specifiche, saranno calendarizzati incontri con i docenti delle materie professionalizzanti e quelli delle materie trasversali, coordinati da un docente referente, con lo scopo di procedere ad una stesura di un piano formativo coerente con le competenze previste dalla figura professionale all'interno del Nuovo Repertorio regionale.



I docenti dovranno inoltre elaborare unità formative multidisciplinari in tutte le loro componenti (insegnamenti coinvolti, compito/prodotto, strumenti, metodologie formative, etc), tese a valutare la comprovata capacità di usare conoscenze, abilità e capacità personali, sociali e/o metodologiche, in situazioni di lavoro o di studio e nello sviluppo professionale e/o personale in riferimento al nuovo percorso di studi.

Entrambi i percorsi di studio introdotti nei CFP di AFOL focalizzano la loro attenzione sulle materie STEM (Science, Technology, Engineering and Mathematics) che costituiscono un insieme chiave di competenze che sono oggi fondamentali per la comprensione di numerosissimi meccanismi alla base della vita civica e sociale. STEM indica, infatti, l'insieme delle discipline riguardanti i temi scientifici e tecnologici, che oggi più che mai permeano la vita quotidiana.

La forte attenzione a questi temi è dettata da un recente studio della Commissione Europea (Digital skills, jobs and the need to get more Europeans online), il quale stima che l'Europa potrà trovarsi a fronteggiare nei prossimi anni una mancanza di circa 900.000 lavoratori con competenze nel settore delle tecnologie "ICT" (Information and Communication Technologies), quindi competenze della famiglia STEM.

La Educational Table of Industrialists, in un meeting Europeo aveva affermato già nel 2017 che le STEM dovevano diventare oggetto di studio in ogni ordine di scuola e i metodi di insegnamento dovevano essere innovativi per supportare gli studenti ad affrontare il proprio futuro digitale. Ha fatto loro eco la Commissione Europea, che fin dal 2015 ha indicato che l'educazione scientifico-tecnologica doveva essere una componente essenziale di un continuum di formazione per tutti gli studenti, dalla scuola dell'infanzia in avanti, perché strumento di accesso alla cittadinanza attiva e partecipata.

Non ultimo anche il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza ha sottolineato che la qualità dell'insegnamento e dell'apprendimento dipende fortemente dalla riqualificazione e dall'innovazione degli ambienti di apprendimento. L'intervento sulle discipline STEM agisce infatti su un nuovo paradigma educativo trasversale di carattere metodologico. L'obiettivo è quello di creare nella scuola la "cultura" scientifica necessaria ad un diverso approccio al pensiero scientifico con ricorso ad azioni didattiche non basate solo sulla lezione frontale.

Particolare attenzione è dedicata anche a raggiungere il pieno superamento degli stereotipi di genere.

La misura del PNRR mira infatti a promuovere l'integrazione, all'interno dei curricula di tutti i cicli scolastici, di attività, metodologie e contenuti volti a sviluppare le competenze STEM, digitali e di innovazione, con particolare riguardo verso le pari opportunità.

I dati più recenti indicano infatti che le donne sono circa il 30% dei ricercatori del mondo perché meno di un terzo delle studentesse sceglie di studiare materie come matematica e ingegneria all'università.

In Italia, secondo il report 2020 sul Gender Gap nelle facoltà STEM, stilato dall'Osservatorio Talents Venture insieme al progetto STEAMiamoci di Assolombarda, la percentuale di ragazze iscritte ai corsi STEM sul totale delle donne iscritte all'università si assesta al 18,3%.

Obiettivo di tutte le attività di orientamento messe in campo dai CFP di AFOL sarà quindi di quello di intercettare l'utenza femminile proveniente dalla scuola secondaria di primo grado per incrementare la percentuale di iscrizioni a questi percorsi formativi fortemente incentrati sulle materie STEM.

### **3. Avviare la sperimentazione regionale sul registro elettronico SIUF, in sostituzione del registro delle presenze cartaceo per le prime e le seconde annualità, a campionamento sulle classi della IeFP attraverso il raccordo con il registro elettronico già in uso sul gestionale aziendale Vanoglio.**

Durante il lungo periodo interessato dall'emergenza sanitaria, iniziata in Lombardia a partire dal 23 febbraio 2020 e di fatto tuttora presente, il sistema educativo regionale è stato fortemente condizionato. In questa fase emergenziale, la continuità formativa è stata assicurata attraverso la Formazione a Distanza, che è stata strutturata prevedendo sia attività sincrone sia attività asincrone, ed è stata approntata una sostanziale rimodulazione dell'impianto organizzativo e didattico e un significativo aggiornamento dell'intero processo di valutazione e dei relativi criteri, indicatori e pesi.

L'anno formativo 2020/21, a causa del protrarsi dell'emergenza epidemiologica da SARS-CoV-2 e in un'ottica di valorizzazione dell'esperienza maturata, ha visto la conferma del ricorso alla Formazione a Distanza in misura integrativa e complementare alla formazione in presenza, rendendola così parte integrante dell'organizzazione didattica per tutti i Centri di Formazione Professionale di Afol MB.

A fronte di tale impianto organizzativo, le funzionalità sviluppate a livello sperimentale durante l'a.f. 2019/20 sono state messe a sistema ed integrate nel Registro Elettronico, in modo tale da consentire attività quali: la gestione autonoma da parte dei docenti dell'inserimento delle valutazioni dei singoli allievi, distinguendo inoltre le attività svolte in presenza e quelle in FAD; la generazione delle schede di valutazione strutturate per competenze aggiornate sulla base del nuovo Repertorio Regionale IeFP; in relazione all'accertamento degli standard formativi acquisiti in contesto lavorativo, l'inserimento delle valutazioni delle esperienze di tirocinio ed alternanza; la gestione dei contatti tra scuola e famiglia, garantendo rapidità nella trasmissione delle informazioni, consentendo il controllo dell'avvenuta consegna di informative e circolari e favorendo nel contempo la dematerializzazione della maggior parte della documentazione relativa ad alunni e docenti. A completamento di tale quadro, è stata inoltre prevista la funzionalità di giustificazioni on line per assenze e ritardi.

Grazie alle funzionalità del sistema in uso, già a partire dall'a.f. 2020/21 è stato possibile prevedere per le classi prime e seconde la sostituzione del registro cartaceo con il registro

elettronico, permettendo inoltre l'estrapolazione di tutti i dati necessari ai fini delle operazioni di monitoraggio e rendicontazione. Tale organizzazione è stata confermata per l'a.f. 2021/22.

In questo contesto si inserisce la richiesta di Regione Lombardia che, dopo l'implementazione della nuova funzionalità di gestione registro delle presenze/assenze, introdotta dal decreto 2414 del 23/02/2021 con oggetto "Ulteriori indicazioni per lo svolgimento dell'anno formativo 2020/2021 in attuazione della D.G.R. n. 3390 del 20/07/2020", ha invitato gli enti a partecipare su base volontaria alla sperimentazione del registro elettronico SIUF in sostituzione del registro cartaceo, con classi a scelta dell'Ente.

La progressiva entrata in uso dei servizi applicativi del SIUF deve infatti portare al progressivo aumento della qualità complessiva del servizio formativo e del miglioramento della sua percezione da parte dell'utenza; è con questa finalità che anche per le classi prime e seconde verrà utilizzata la funzione dedicata del nostro gestionale che consente l'esportazione dei dati secondo le indicazioni tecniche comunicate.

Afol MB si propone quindi di utilizzare il registro elettronico tramite il portale SIUF di Regione Lombardia, in riferimento a quanto previsto dalla D.G.R. XI/5140 del 02/08/2021, in cui è stabilito che per le classi prime e seconde si potrà scegliere tra registro presenze cartaceo dell'Istituzione Formativa o registro elettronico dell'Istituzione Formazione o SIUF in caso di sperimentazione.

In particolare, il sistema sarà in grado di esportare un file in formato Excel contenente i campi richiesti (presenze/assenze, docente formatore, materia, contenuto della lezione); a tal fine, i docenti dovranno inserire giornalmente nel registro elettronico Vanoglio l'argomento e i contenuti della lezione erogata in classe, oltre a compilare puntualmente la situazione delle presenze/assenze degli allievi.

La corretta compilazione di tutti i campi verrà controllata a fine giornata dalle Segreterie Didattiche che, una volta effettuata la verifica, procederà all'importazione dei dati in SIUF.

L'attivazione del registro presenze in SIUF permetterà anche per le prime e seconde annualità di garantire e verificare la veridicità della situazione presenze/assenze ricevute da Regione Lombardia, semplificando la gestione delle rendicontazioni oltre a certificare i dati inseriti.

L'adozione a regime del registro elettronico SIUF permetterà quindi di monitorare il fenomeno dell'abbandono scolastico durante tutto l'anno formativo, consentendo di attuare misure preventive e di intervento educativo.

La sperimentazione in oggetto verrà effettuata su almeno un'annualità tra le classi prime o seconde per ciascun Centro di Formazione Professionale.

**4. Potenziare i servizi di orientamento con azioni fondate su un approccio sistemico e integrato che coinvolga tutti gli attori della rete territoriale (scuole, comuni, imprese, etc.) al fine di prevenire la dispersione scolastica, sostenere il successo**

**formativo, accompagnare le transizioni tra la formazione e il lavoro e viceversa, nonché a combattere gli stereotipi di genere.**

La progettazione delle diverse attività formative promosse da Afol MB parte dal riconoscimento dell'assoluta rilevanza del tema dell'orientamento, che da un lato rappresenta un "diritto permanente di ogni persona" che si esercita in forme e modalità differenti e specifiche a seconda dei bisogni, dei contesti e delle situazioni (con riferimento alle politiche europee e nazionali per la realizzazione degli obiettivi e della strategia di Lisbona 2010 e di Europa 2020), dall'altro viene identificato come strumento efficace per contrastare l'insuccesso formativo e, più in generale, il fenomeno della dispersione (Linee guida nazionali per l'orientamento permanente – MIUR 2014). In Italia tale fenomeno continua infatti ad essere significativamente superiore alla media europea e ha registrato un ulteriore aumento a seguito delle profonde e improvvise trasformazioni dei percorsi scolastici e formativi legate alla pandemia, come emerge anche dall'ultimo Rapporto sul benessere equo e sostenibile (BES) dell'Istat del 2020.

Sempre nelle linee guida del MIUR del 2014 viene chiarita la centralità del ruolo dell'istituzione scolastica e formativa come soggetto promotore dell'attività di orientamento, che viene definito come un processo accessibile a tutti in modo permanente e che accompagna la persona lungo tutto l'arco della vita, richiamando i concetti chiave del "lifelong/lifewide learning" delle indicazioni europee. Non si tratta più, quindi, di un orientamento meramente informativo e limitato ad alcuni momenti di transizione del percorso scolastico, ma di un orientamento formativo che si concretizza in un "insieme di attività che mette in grado i cittadini di ogni età, in qualsiasi momento della loro vita, di identificare le proprie capacità, competenze, interessi; prendere decisioni consapevoli in materia di istruzione, formazione, occupazione; gestire i propri percorsi personale di vita nelle situazioni di apprendimento, di lavoro e in qualunque contesto in cui tali capacità e competenze vengono acquisite e/o sviluppate" (Risoluzione del Consiglio d'Europa 2008).

L'orientamento include due grandi tipologie:

- l'orientamento formativo o didattica orientativa, che si realizza nell'acquisizione dei saperi di base, delle abilità logiche, cognitive, metodologiche e delle competenze trasversali di cittadinanza, che permettono al giovane di essere nelle condizioni di comprendere meglio sé stesso, i propri bisogni ed attitudini e la realtà che lo circonda
- l'attività di accompagnamento e di consulenza orientativa, da realizzare in esperienze non strettamente curriculari/disciplinari, in relazione a specifici bisogni del soggetto, che si sostanzia in azioni a sostegno della progettualità individuale, quali l'informazione circa gli sbocchi professionali, i percorsi formativi successivi, il mercato del lavoro, ricercando un punto di mediazione con le attitudini e le aspirazioni personali.

In sintesi, si tratta non solo del raggiungimento di un adeguato livello di consapevolezza nella scelta del percorso scolastico ma anche dell'acquisizione di competenze trasversali da spendere in un mondo del lavoro che ormai impone frequenti cambiamenti ed una conseguente capacità di adattamento alle nuove condizioni.

Si conferma la necessità di un sistema integrato di orientamento “centrato sulla persona e sui suoi bisogni, finalizzato a prevenire e contrastare il disagio giovanile e favorire la piena occupabilità, l’inclusione sociale e il dialogo interculturale” che si fonda sulla forte sinergia tra tutti gli attori che costituiscono la rete territoriale, ossia le istituzioni del territorio, le università, i centri di formazione professionale, il mondo del lavoro, l’associazionismo e il terzo settore, ma anche e soprattutto, la famiglia.

È proprio in tale contesto che i CFP di AFOL hanno sviluppato e intrapreso nel tempo attività di orientamento rivolte alle scuole, agli studenti e alle famiglie del territorio anche attraverso l’appoggio delle Istituzioni e degli Enti Locali, al fine di favorire un’adeguata promozione ed informazione sulla propria offerta formativa.

L’emergenza sanitaria che si è verificata a partire dai primi mesi del 2020 ha imposto tuttavia un ripensamento e una riformulazione dell’orientamento scolastico, al fine di garantire esperienze e proposte qualitativamente valide ma nel contempo orientate al contenimento della diffusione del virus. In tale contesto è innegabile che lo strumento informatico abbia assunto un ruolo strategico sia nello sviluppo di percorsi di orientamento sempre più individualizzati sia nella creazione di nuove opportunità di partecipazione a distanza a iniziative promosse dai CFP, permettendo inoltre una maggiore facilità di comunicazione con il personale amministrativo e docente della futura scuola.

Avendone sperimentato la funzionalità e l’efficacia, parte delle soluzioni adottate durante la crisi pandemica sono state mantenute e potranno essere integrate con le azioni orientative già adottate in passato. Ad esempio, viene confermato l’invio ai referenti dell’orientamento delle scuole secondarie di primo grado del territorio del “kit di presentazione e promozione dell’offerta formativa” dei diversi CFP. Progettato e realizzato durante il periodo di emergenza sanitaria per promuovere l’offerta formativa dei CFP nonostante le limitazioni legate alla condizione pandemica, è composto da:

- Informativa sulle iniziative di orientamento promosse in favore degli allievi in uscita dalla Scuola secondaria di I grado o che intendono cambiare il percorso di formazione di II grado già intrapreso e sulle modalità di prenotazione alle diverse iniziative
- Video promozionale delle sedi, attraverso il quale la presentazione dell’offerta formativa viene accompagnata ad una sorta di passeggiata “virtuale” all’interno dei laboratori e nelle aule didattiche
- Materiale informativo dei vari percorsi professionali: vengono messe a disposizione le schede dei diversi corsi, contenenti tutte le informazioni principali, come la descrizione della figura, gli aspetti organizzativi del corso, incluse le aree formative e l’articolazione del monte ore. Particolare attenzione viene posta nella creazione di materiali promozionali che contribuiscano al superamento degli stereotipi di genere e contrastando la categorizzazione dei diversi corsi e degli sbocchi professionali in base al genere.

Tutto il materiale inviato ai referenti per l’orientamento viene inoltre pubblicato sul sito di AFOL Monza Brianza, attraverso il quale è possibile compilare un modulo on line per la prenotazione di ulteriori servizi di orientamento quali:

- Visita al CFP nelle giornate di apertura (Open day): nei mesi di novembre e dicembre vengono organizzate dai CFP almeno due giornate di apertura per gli studenti e le famiglie, durante le quali vengono illustrati i corsi attivati, nonché le caratteristiche e le attività aggiuntive che arricchiscono l'offerta formativa. Durante le giornate di apertura sono previste visite alle aule didattiche e ai laboratori, ma soprattutto vengono organizzati momenti di incontro e confronto con gli studenti che già frequentano i vari corsi. Durante la visita, che viene gestita creando gruppi di dimensioni ridotte per garantire la massima attenzione e possibilità di interazione ai visitatori, questi ultimi vengono accompagnati da personale incaricato (docenti ed alunni) all'interno dei laboratori, dove vengono accolti dai docenti preposti ad ogni settore e possono porre quesiti o chiedere delucidazioni a supporto di una scelta più attenta e consapevole
- Open lab e colloqui individuali: brevi prove laboratoriali durante le quali gli allievi delle classi terze della Scuola Secondaria di I grado possono sperimentare delle attività pratiche esemplificative del percorso selezionato, al fine di offrire maggiori elementi a supporto della scelta. Le prove vengono fissate per piccoli gruppi di allievi, previo appuntamento telefonico o compilando on line il modulo di prenotazione, in fascia pomeridiana e fino ad esaurimento posti. Sono previsti 2 incontri per settore della durata di 1 ora per 8/10 allievi
- Incontri individuali di orientamento: per gli allievi che mostrano maggiori incertezze nella scelta del proprio percorso formativo o necessitano maggiori informazioni per effettuare una scelta consapevole, è possibile prenotare un incontro individuale, anche in modalità a distanza, con il personale dei CFP, individuato tra docenti, tutor o referente area BES in base alla richiesta specifica da parte dell'utente.

Oltre alle azioni citate, in caso di attuazione da parte degli enti proponenti, viene confermata la partecipazione, sia in presenza che virtualmente in base alle modalità di realizzazione scelte da parte degli organizzatori, alle seguenti iniziative:

- Saloni dell'Orientamento sul territorio: eventi rivolti ai ragazzi in uscita dalla Scuola Secondaria di I grado, che coinvolgono i CFP e le scuole superiori del distretto per presentare le singole offerte formative
- Azioni di orientamento al lavoro presso il Campus Orienta: si tratta di incontri rivolti agli studenti in uscita dalla Scuola Secondaria di II grado e dai percorsi di IeFP interessati ad accostarsi al mondo del lavoro
- Tavoli per le politiche scolastiche e reti di scuole per coordinare azioni di orientamento: obiettivo principale del Tavolo è la programmazione dell'Offerta Formativa Territoriale di Ambito. Il ruolo del settore orientamento di AFOL MB nei Tavoli è quello di favorire la sinergia e l'integrazione delle politiche rivolte alle azioni di orientamento sul territorio provinciale.

Ad ulteriore integrazione di tutte le attività messe in campo dai CFP di AFOL MB, il CFP Terragni mantiene il dialogo intavolato da tempo con le scuole medie, l'Assessorato alle Politiche Giovanili e l'Assessorato all'Istruzione del Comune di Meda attraverso la realizzazione del progetto "Professione legno: un'opportunità per i giovani", di recente rinominato "I mestieri del design – Le aziende ti cercano! cosa aspetti?", che ha l'obiettivo di favorire negli studenti la conoscenza di sé stessi e del contesto ambientale, sociale,

professionale e culturale in cui vivono, diventando protagonisti responsabili delle proprie scelte.

Negli ultimi anni è stato conseguito l'obiettivo di mantenere viva la collaborazione fra l'Amministrazione Comunale, Afol - CFP Terragni, Aziende medesi di spicco e Scuole Statali del territorio, anche attraverso la condivisione e il coinvolgimento in nuovi percorsi e progettualità, dedicando una particolare attenzione al coinvolgimento attivo dei genitori. Trasversalità e lavoro di rete sono stati confermati come i punti cardine di "I mestieri del design", un impegno che ha messo al centro l'orientamento, permettendo di coinvolgere nuovi soggetti, sviluppando il dialogo tra scuola e mondo produttivo, avviare un coinvolgimento maggiore delle famiglie e degli attori del territorio al fine di costruire una rete efficace e competente ed offrire una molteplicità di opportunità di interventi, in grado di dare risposte concrete e qualificanti alle aspettative dei giovani talenti.

Oltre alle iniziative di orientamento in ingresso rivolte agli allievi delle Scuole Secondarie di I grado, ampia attenzione viene sempre garantita ai progetti di orientamento degli allievi provenienti da altri Istituti Scolastici e/o Formativi ad anno formativo già avviato o nei mesi immediatamente precedenti e successivi alla conclusione dell'annualità. In particolare, al fine di valutare al meglio le richieste di inserimento nei vari corsi, vengono programmati colloqui di accoglienza e conoscenza con l'allievo/a e la famiglia, seguiti dalla proposta di strumenti di rilevazione della motivazione all'apprendimento (Test ACESS – analisi degli indicatori cognitivo-emozionali del successo scolastico), da colloqui conoscitivi con una commissione composta da docenti del corso ed eventuali prove di laboratorio per verificare l'attitudine al percorso scelto. Terminata tale procedura, l'allievo/a viene inserito nel corso richiesto o orientato ad un differente percorso formativo, anche in collaborazione con altre Scuole, CFP e/o Servizi del Territorio.

I percorsi di ri-orientamento vengono dedicati anche ad allievi già iscritti nei CFP che mostrino delle significative difficoltà nel proseguimento del corso o che manifestino dei dubbi rispetto alla decisione presa; anche in questo caso sono previsti colloqui con i tutor, con i docenti del proprio e degli altri corsi, nonché periodi – più o meno lunghi – di prova nel laboratorio del settore prescelto. Nel caso in cui il percorso di ri-orientamento interno non abbia esito positivo, vengono attivate collaborazioni e "progetti ponte" per favorire il passaggio dell'allievo/a ad altre realtà del territorio, che meglio rispondano alle esigenze ed alle attitudini del soggetto. Entrambe le iniziative hanno come obiettivo primario quello contrastare l'insuccesso formativo e la dispersione scolastica.

Infine, in accordo con quanto previsto dal PNRR in materia di Riforma del sistema di orientamento, le azioni orientative in uscita dai percorsi verranno svolte con l'obiettivo di incentivare l'innalzamento dei livelli di istruzione e formazione, con particolare rilievo alla filiera della formazione professionalizzante (IFTS e ITS), propedeutica all'inserimento nel mondo del lavoro.

## 4.1.2 Formazione continua e permanente

B. Con riferimento alla formazione continua e permanente:

**5. Partecipare attivamente alla realizzazione di azioni di rete, a valere sulle misure del nuovo programma GOL come prospettato dal PNRR, in sinergia con l'Area lavoro e con i partner territoriali, per promuovere in caso di situazioni di crisi aziendali, interventi formativi per "gruppi di lavoratori" finalizzati alla riqualificazione professionale (reskilling e upskilling), a contrastare le stesse crisi aziendali e a migliorare il livello di occupabilità dei destinatari.**

L'emergenza sanitaria dovuta alla pandemia Covid-19 ha colpito in modo significativo e intenso il mercato del lavoro. È in continua crescita il numero di lavoratori fuoriusciti o in fase di espulsione da aziende e settori in crisi con impatti di natura sociale ed economica.

Alla luce di questo quadro, il Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR), introduce il nuovo programma GOL (Garanzia di occupabilità dei lavoratori) che prevede un sistema di presa in carico unico delle persone in transizione occupazionale.

L'obiettivo è quello di ridefinire gli strumenti di presa in carico dei lavoratori coinvolti in crisi aziendali con politiche attive che, a partire dalla profilazione della persona, permettano la costruzione di percorsi personalizzati di riqualificazione delle competenze e di accompagnamento al lavoro. Verranno dunque definiti i livelli essenziali dei servizi, fornendo così una cornice unitaria nazionale alla quale le Regioni dovranno riferirsi per erogare i servizi.

Il programma Gol, insieme al Piano strategico nazionale sulle Nuove Competenze (PNC), si pone come strumento prioritario per favorire la partecipazione di lavoratori coinvolti in crisi aziendali ad attività di upskilling, reskilling e life-long learning che mirano a far ripartire la crescita della produttività e a facilitare il processo di ricollocazione.

La formazione, sia essa intesa come aggiornamento o riqualificazione, si trova dunque a ricoprire un ruolo fondamentale nel processo di ricollocazione dei lavoratori ed insieme ai servizi di accompagnamento al lavoro risulta essere uno strumento fondamentale per fronteggiare situazioni di crisi aziendali.

Nelle more dell'attuazione del programma GOL, Afol MB presenterà progetti di gestione delle crisi aziendali a valere sul dispositivo "Azioni di rete- Fase 2" con l'obiettivo non solo di supportare il mantenimento dei livelli occupazionali nei settori/filiere produttive più compromessi dalla crisi, ma anche di favorire la ripresa economica attraverso processi di riqualificazione funzionali alla transizione verso i settori che risulteranno più produttivi.

Afol MB, forte dell'esperienza consolidata negli anni precedenti nella gestione delle crisi aziendali, garantirà l'integrazione dei servizi, continuando ad intensificare così la sinergia tra Area Lavoro e Area Formazione.



Anche per il 2022 Afol intende esercitare il ruolo strategico di capofila di reti di partenariato a supporto delle crisi aziendali, realizzando azioni integrate per favorire l'accompagnamento al lavoro, riducendo così l'impatto delle crisi sui territori interessati e supportando il mantenimento dei livelli occupazionali.

Si proseguirà dunque nell'erogazione di attività per il contrasto alle crisi aziendali stimolando (o consolidando) la messa in rete di diversi soggetti del sistema socio economico in maniera tale da offrire ai lavoratori coinvolti da crisi aziendali una pluralità di servizi territoriali con l'obiettivo di accrescere le competenze e favorire la ricollocazione.

Le attività erogate, messe in campo da ogni membro della rete secondo la propria specificità, perseguiranno i seguenti scopi:

- sviluppare un'analisi attenta delle caratteristiche dei lavoratori per favorire un matching adeguato con le reali proposte lavorative presenti sul territorio
- favorire nei lavoratori un processo di consapevolezza della propria condizione in un'ottica di presa di coscienza delle reali opportunità e vincoli del mercato del lavoro attraverso una presa in carico personalizzata
- attivare interventi di formazione e di riqualificazione professionale in linea con i fabbisogni professionali delle aziende
- valorizzare le conoscenze e le competenze forti portate in dote dai lavoratori e nello stesso tempo rafforzare e implementare quelle "deboli" al fine di trovare nuovi sbocchi lavorativi anche verso occupazioni diverse da quella di provenienza
- supportare i lavoratori con attività di scouting organizzate e programmate in stretta collaborazione sia con i lavoratori sia con le aziende
- diffondere e promuovere il progetto sul territorio
- consentire ai destinatari delle azioni di essere reindirizzati anche verso occupazioni diverse da quella di provenienza e fornire allo stesso tempo strumenti per progettarsi e gestire il proprio cambiamento professionale.

In risposta al fabbisogno formativo così delineato, per l'anno 2022, Afol MB progetterà un'azione formativa articolata in due corsi della durata di circa 60 ore, coinvolgendo così un minimo di 20 lavoratori provenienti da aziende coinvolte nei diversi progetti di contrasto alle crisi aziendali.

**6. Sviluppare un'offerta formativa all'interno delle misure di politica attiva del lavoro e della formazione, in stretta sinergia con l'Area Lavoro e con gli operatori della rete territoriale, a valere sulle misure definite nel PNRR, sui contingenti dei dispositivi nazionali (GOL, GG) e regionali (DUL), per supportare i giovani nella collocazione e i lavoratori in transizione e disoccupati nei percorsi di riqualificazione professionale e di reinserimento, con attenzione a sostenere l'innalzamento delle competenze digitali, l'empowerment femminile e il contrasto alle discriminazioni.**

Nel corso degli ultimi anni si è consolidata sempre più la sinergia tra Area Lavoro e Area Formazione attraverso l'erogazione di servizi a valere su diversi dispositivi nazionali e regionali.

Tale sinergia si trova oggi ad assumere un ruolo ancora più fondamentale: a livello nazionale, infatti, sono state definite nel PNNR nuove misure a cui le Regioni dovranno fare riferimento per erogare i servizi di politica attiva arrivando alla piena integrazione tra politiche attive del lavoro e politiche della formazione, attraverso la personalizzazione degli interventi e la costruzione di reti territoriali.

Obiettivo di Afol è di proseguire il lavoro fatto fino ad ora, mantenendo e consolidando, attraverso un raccordo sistemico, la sinergia tra l'area lavoro e l'area formazione.

Attraverso una rete territoriale dei servizi, la collaborazione con i Comuni per la definizione di politiche integrate e il coinvolgimento delle imprese e del territorio, Afol lavorerà sui diversi dispositivi con l'obiettivo di dare una risposta concreta alle necessità di acquisizione di nuove competenze, con un'attenzione maggiore allo sviluppo di competenze digitali. Da più settori emerge infatti la necessità che i lavoratori acquisiscano ed aggiornino abilità e conoscenze tecnologiche per usare con dimestichezza e in modo critico le tecnologie della società dell'informazione.

I servizi formativi saranno rivolti non solo ai giovani che per la prima volta si affacciano al mondo del lavoro ma anche ai lavoratori in transizione e disoccupati, dal momento che la partecipazione a politiche attive del lavoro e della formazione risulta essere uno strumento che facilita sia il primo ingresso nel mondo del lavoro sia il processo di ricollocazione.

Le politiche attive, rivolgendosi ad una platea di destinatari molto variegata, diventano dunque uno degli strumenti, messi in campo a livello nazionale, a sostegno anche dell'empowerment femminile e del contrasto alle discriminazioni di genere.

Centralità della persona e conseguente costruzione di percorsi personalizzati, programmazione integrata dei servizi e governance territoriale si troveranno ad essere elementi imprescindibili nell'erogazione delle politiche attive del lavoro e della formazione, con l'obiettivo di:

- Aumentare il tasso di occupazione, facilitando le transizioni lavorative e dotando le persone di formazione adeguata
- Ridurre il mismatch di competenze
- Aumentare quantità e qualità dei programmi di formazione dei disoccupati e dei giovani, in un contesto di investimento anche sulla formazione continua degli occupati

Afol, con azione sinergica delle due aree lavoro e formazione, svilupperà progettualità su differenti dispositivi finanziati quali:

- Garanzia di occupabilità dei lavoratori (GOL): il nuovo Programma GOL previsto nel quinquennio 2021-25 coinvolgerà destinatari diversi: dai giovani NEET ai lavoratori formalmente occupati ma in transizione (CIGS per cessazione/ricollocazione) a persone

con sostegno al reddito perché disoccupati (NASPI, DIS-COLL) o (RDC), ai lavoratori autonomi che cessano l'attività.

Il programma GOL definirà i livelli essenziali delle prestazioni e la piena integrazione tra le attività di upskilling e reskilling e le attività previste nel PNC, con l'obiettivo di riorganizzare la formazione dei lavoratori in transizione e disoccupati, mediante il rafforzamento del sistema della formazione professionale e la definizione di livelli essenziali di qualità per le attività formative in favore dei beneficiari.

I percorsi formativi avranno dunque durata diversa a seconda del fabbisogno dell'utente e dell'obiettivo delle attività formative: per l'utente che avrà necessità di attività di upskilling si programmeranno percorsi di breve durata strettamente professionalizzanti per favorire un adeguamento delle competenze; per coloro che parteciperanno ad attività di reskilling l'attività formativa avrà una durata maggiore poiché si pone l'obiettivo di acquisire nuove competenze per una maggiore spendibilità professionale

- DOTE UNICA Lavoro (DUL) – quarta fase: nelle more dell'attuazione del programma GOL, Afol proseguirà le attività a valere sul dispositivo regionale.

Data l'emergenza epidemiologica e le conseguenti ripercussioni sul contesto socio-economico regionale e sulle fasce più deboli del tessuto sociale il dispositivo DUL si presenta come un programma regionale con l'obiettivo di accompagnare le persone in un percorso di occupazione volto al miglioramento delle proprie competenze, garantendo la centralità della persona e la libertà di scelta.

Nello specifico con la quarta fase di Dote Unica Lavoro sono state introdotte le seguenti specificità, finalizzate ad assicurare un maggiore supporto nella ricollocazione nella riqualificazione professionale, anche alla luce del nuovo contesto socioeconomico derivante dall'emergenza epidemiologica:

- revisione dei criteri di accesso al sistema di profilazione da parte dei destinatari, al fine di garantire
- una maggiore corrispondenza tra i fabbisogni reali della persona e i servizi erogabili, tenendo conto della necessità di fornire servizi di accompagnamento anche a coloro che provengono da periodi di sospensione
- ampliamento del target dei destinatari, includendo anche i lavoratori in Cassa integrazione in deroga in quanto sospesi dalle attività lavorative a seguito dell'emergenza epidemiologica da Covid-19
- revisione del paniere dei servizi, con l'introduzione di nuove attività funzionali a rafforzare le attività di orientamento e formazione e ad accompagnare al lavoro le persone
- modifica del costo standard del servizio di inserimento e avvio al lavoro e aggiornamento della condizionalità per il servizio di formazione
- revisione dei criteri per l'aggiornamento delle soglie operatore per garantire una maggiore continuità di presa in carico dei destinatari e di efficacia dei servizi, fermo restando l'orientamento al risultato occupazionale come elemento di valutazione della capacità degli operatori di contribuire alla qualità dei servizi erogati.

I destinatari della Dote Unica sono i Disoccupati residenti e/o domiciliati in Lombardia con almeno 30 anni di età, gli occupati sospesi in presenza di crisi, riorganizzazione aziendale o cessazione in unità produttive/operative presenti sul territorio lombardo,

che sono percettori di ammortizzatori sociali attraverso la Cassa integrazione Guadagni Straordinaria (CIGS) o Cassa Integrazione Guadagni in Deroga (CIGD).

La durata massima della formazione è pari a 80 ore con una possibile estensione fino a 150 ore, in caso di percorsi che afferiscono ad aree a rilevanza strategica per il sistema economico lombardo o ai fini di incrementare le possibilità di ricollocazione dei destinatari.

- **GARANZIA GIOVANI fase II:** è un programma che offre opportunità di orientamento, formazione e inserimento al lavoro attraverso percorsi personalizzati in funzione di bisogni individuali.

È rivolto ai giovani tra 15 ed i 29 anni che non studiano, non lavorano e non sono impegnati in nessun percorso formativo, non sono inseriti in tirocinio extracurricolare e non hanno in corso di svolgimento il servizio civile (Neet - Not in Education, Employment or Training). Garanzia Giovani si sviluppa in interventi specifici attraverso la linea Multimisura, la linea Formazione rafforzata, la linea Recupero Dispersione scolastica e la linea servizio civile regionale

Il programma mira ad offrire un'offerta qualitativamente valida di lavoro, proseguimento degli studi, formazione specialistica, apprendistato, tirocinio o servizio civile, per l'attuazione di politiche attive di istruzione, formazione e inserimento nel mondo del lavoro a favore dei giovani.

Per il 2022, le conseguenti azioni di erogazione dei servizi all'interno di questi dispositivi, saranno pianificate confermando l'intensificazione virtuosa delle relazioni, delle collaborazioni e dello scambio di informazioni tra le aree Lavoro e Formazione, consolidando l'integrazione dei servizi nell'ottica dei risultati occupazionali.

Le misure previste da questi dispositivi, che offrono a giovani e meno giovani, opportunità di orientamento, formazione e inserimento al lavoro, si prestano dunque a consolidare sempre di più la sinergia tra Area Lavoro e Area Formazione, in un'ottica di collaborazione per rispondere al meglio alle esigenze delle persone nelle diverse fasi della loro vita attraverso l'offerta di servizi integrati e personalizzati.

L'offerta formativa di Afol MB sarà rivolta ad una molteplicità di destinatari e conterrà proposte formative diverse in base alle tipologie di destinatari e ai loro fabbisogni formativi.

Per l'anno 2022 l'Area Formazione programmerà un catalogo formativo a valere sui dispositivi sopra citati per un complessivo di 18.000 ore di formazione, per una media di 25 corsi che coinvolgeranno non meno di 250 utenti.

**7. Progettare e realizzare un catalogo per l'offerta formativa continua, permanente e abilitante che in ottica di promozione del "life-long learning" favorisca, anche in vista della ripresa economica, l'acquisizione e lo sviluppo di nuove competenze, in particolare quelle digitali, tecniche e scientifiche, con la finalità di accrescere la professionalità (upskilling), riqualificare (reskilling) e migliorare la mobilità dei**

**lavoratori e garantire una maggiore occupabilità nelle potenziali situazioni di transizione lavorativa. Inoltre risponde anche al fabbisogno delle imprese che esprimono una domanda di lavoro qualificata secondo propri standard di competenze e sollecitare un ruolo attivo del mondo imprenditoriale nel colmare il gap di competenze dei disoccupati in fase di reinserimento.**

L'offerta formativa continua permanente e abilitante è parte integrante dei servizi formativi che Afol propone ai cittadini e alle imprese del territorio.

Si inserisce nelle strategie di formazione lungo tutto l'arco della vita che caratterizzano le politiche elaborate a livello comunitario e nazionale, al fine di valorizzare l'esperienza formativa non solo come fattore determinante per lo sviluppo economico e produttivo ma anche come fattore imprescindibile per elevare il livello di qualità della vita.

Il momento che stiamo vivendo, caratterizzato dal forte impiatto che la crisi pandemica ha avuto sul contesto economico e dai repentini cambiamenti del mondo sociale e produttivo, fa sì che la formazione non venga solo considerata come ultimo step antecedente all'ingresso del mondo del lavoro, ma come strumento per adeguare le competenze dei lavoratori, in risposta ai fabbisogni aziendali, e per favorire eventuali processi di ricollocazione. I percorsi formativi rivestono dunque un ruolo fondamentale nel superare il mismatch tra domanda e offerta di lavoro.

Pertanto, la politica di promozione della formazione permanente adottata in Italia e in Europa ha alla base il riconoscimento, da parte delle istituzioni, dell'importanza per ciascun cittadino di esercitare il proprio diritto di formarsi, apprendere e crescere, sia umanamente che professionalmente, per l'intero arco della vita.

A livello regionale l'offerta formativa continua, permanente e abilitante, nel territorio regionale, è parte costitutiva del sistema unitario di IeFP regionale, ai sensi delle Leggi Regionali n. 22/2006, "Il mercato del lavoro in Lombardia" e n. 19/2007 "Norme sul sistema educativo di istruzione e formazione della Regione Lombardia" e rientra nel più ampio obiettivo dell'apprendimento permanente, quale punto focale per la valorizzazione del capitale umano in termini di emersione e sviluppo delle potenzialità del singolo nella prospettiva del suo ingresso o permanenza nel mercato del lavoro.

In particolare risponde ad un diritto della persona e del lavoratore e si caratterizza per l'aderenza alle specificità territoriali ed alle richieste di nuove specifiche competenze emergenti dall'evoluzione dei contesti lavorativi e delle professionalità.

Negli ultimi anni abbiamo assistito ad importanti cambiamenti nel mondo del lavoro a causa dell'avanzamento della digitalizzazione, che hanno inciso non solo nella richiesta di professioni ICT, ma anche in quella delle professioni tradizionali, caratterizzandole con conoscenze e competenze digitali divenute ormai una componente imprescindibile del percorso formativo.

Per sopravvivere e continuare a crescere professionalmente in ambienti lavorativi sempre più pervasi da innovazione tecnologica, occorre che tutti i lavoratori, a prescindere

dall'inquadramento e dal livello di responsabilità, possiedano e sviluppino nuove competenze. I datori di lavoro hanno necessità di personale in grado di adattarsi a scenari incerti, in continua evoluzione e in possesso di nuove competenze accanto a quelle tradizionali.

La rapidità della trasformazione digitale comporta la necessità di individuare misure di intervento mirate allo sviluppo delle risorse umane, con la finalità di far acquisire le nuove competenze richieste dal mercato del lavoro, facilitando il ri-orientamento professionale e promuovendo la mobilità professionale.

In questo scenario in continua evoluzione e con l'impatto della digitalizzazione, dei mutamenti tecnologici e organizzativi innescati anche dal digitale tutti i lavoratori avranno necessità di acquisire nuove competenze attraverso la partecipazione a programmi di upskilling e di reskilling: attraverso il reskilling il lavoratore potrà sviluppare abilità e conoscenze con una conseguente riqualificazione delle competenze; attraverso l'upskilling il lavoratore potrà aumentare le proprie capacità e competenze in un determinato ruolo professionale.

L'esigenza di disporre di un capitale umano qualificato, capace di supportare la domanda di un mercato del lavoro dinamico, richiede quindi che l'offerta formativa erogata dagli enti sia abbastanza flessibile per essere in linea con i cambiamenti e per rispondere in maniera efficace ai fabbisogni formativi.

All'interno di questo quadro, il catalogo per l'offerta formativa continua, permanente e abilitante dà una risposta concreta ai bisogni emergenti e, in linea con i dispositivi nazionali e regionali, si configura come strumento per rispondere in maniera puntuale alle diverse richieste.

Il catalogo viene periodicamente rimodulato in seguito all'individuazione di nuovi fabbisogni, individuali o aziendali, rilevati attraverso i propri canali di comunicazione (sportelli, richieste tramite mail, newsletter...).

Il catalogo, adattandosi alle esigenze del mercato del lavoro locale in continua evoluzione e adeguando i livelli di competenze richiesti, possiede caratteristiche di forte flessibilità, con diversificazione delle soluzioni formative ed attenzione alla trasferibilità delle acquisizioni nei diversi contesti, sia del singolo che dell'impresa.

Destinatari degli interventi formativi sono: i lavoratori occupati, i disoccupati usciti dal mercato del lavoro che intendono re-inserirsi e/o quanti hanno necessità di acquisire nuove competenze per inserirsi nel mercato del lavoro.

L'obiettivo operativo che si intende perseguire nell'anno 2022 è in ottica di consolidamento rispetto a quanto realizzato nell'ultimo biennio con ulteriore ambito di sviluppo sui target di destinatari e sui fabbisogni formativi emergenti.

Saranno confermati i corsi tradizionali dei settori che caratterizzano la specificità professionale e territoriale dei tre CFP: tappezziere in stoffa, falegname mobiliere, cnc settore legno e meccanico, sartoria e arredo tessile, autocad, pasticciere, pizzaiolo, panificatore, addetto mensa e operatore contabile.

Con riferimento alle richieste pervenute da parte dell'utenza, verranno proposti ulteriori corsi legati ai diversi fabbisogni rilevati: gestione della relazione con il cliente, formazione sulla sicurezza, formazione per conduttori di generatori di vapore, magazziniere, addetto alla GDO, addetto al back e front office, SAB, informatica-pacchetto office e informatica social recruiting, rhinoceros, baby sitter, inglese e formazione sulle soft skills.

Si tratterà, quindi di un'offerta articolata, con attività formative che mireranno ad incrementare non solo le competenze professionali ma anche le competenze connesse alla sfera personale.

Le proposte inserite a catalogo saranno fruibili sia attraverso i dispositivi finanziati che a pagamento.

Complessivamente saranno programmati corsi a catalogo per un totale di 35.000 ore di formazione che coinvolgeranno non meno di 575 partecipanti; nel dettaglio per tipologia formativa:

- La formazione apprendistato ex. Art. 44 è strutturata in corsi della durata di 40 ore ciascuno per circa 75 apprendisti formati, per un volume di circa 3.000 ore formazione.
- La formazione autofinanziata prevede di coinvolgere un minimo di 200 utenti per un monte ore formazione stimata intorno a 12.000 ore.
- La formazione erogata attraverso dispositivi finanziati (es. DUL, GOL, azioni di rete per la gestione di crisi aziendali, formare per assumere) si pone l'obiettivo di formare circa 300 utenti per un totale di 20.000 ore formazione.

Tali stime saranno oggetto di verifica nei monitoraggi trimestrali e potranno essere oggetto di revisioni In funzione ai contingenti di finanziamento pubblico e ai fabbisogni manifestati da parte dell'utenza.

#### 4.1.3 Formazione superiore

C. Con riferimento alla formazione superiore:

**8. Promuovere e rafforzare l'offerta di Alta formazione specialistica "Tecnico del restauro e dei beni culturali in legno", radicata sul territorio nella valorizzazione del patrimonio culturale e nei mestieri della tradizione e dell'artigianato artistico, che rappresenta eccellenza regionale nella quale si tramandano competenze e saperi su quali si innestano processi di innovazione e digitalizzazione.**

I quasi due anni di pandemia hanno inevitabilmente avuto un impatto importante sull'alta formazione specialistica, in particolare sul corso di formazione per Tecnico del restauro di Beni culturali in legno attivo presso il CFP Giuseppe Terragni di Meda. L'impianto generale del percorso che fa riferimento alla normativa di settore (riferimento a Standard formativo e professionale di Tecnico del restauro di cui all'art. 2, comma 2, del D.M. del 26 maggio 2009, n.

86 e D.d.u.o. n.1228 del 15 febbraio 2013) si è rivelato adeguato e sostenuto dal territorio anche nella difficoltà.

Per il 2022 il percorso formativo sarà ancora proposto organizzato in moduli formativi, interconnessi, per acquisire conoscenze di base teorica: teoria del restauro e la normativa vigente, etica, storia dell'arte e dei manufatti lignei, normativa di sicurezza, gestione aziendale, documentazione; da affiancare ad abilità pratiche sia tradizionali come ebanisteria, intaglio, tappezzeria, ornato, per acquisire manualità e le tecniche costruttive del passato dei manufatti artistici, sia specifiche come laboratorio di restauro e metodologie conservative. Particolare attenzione è rivolta anche agli aspetti più innovativi e tecnologici: fotografia digitale, diagnostica, rilievo computerizzato e 3D.

Queste competenze e abilità, acquisite attraverso moduli formativi specialistici nell'arco di un triennio, concorrono alla preparazione degli allievi che possono così affrontare l'esame per ottenere la qualifica di "Tecnico del restauro", specializzato in beni lignei, riconosciuto da Regione Lombardia, che richiede la certificazione di ore di formazione per un totale di almeno 2.700 (D.d.u.o. n.1228), suddiviso in tre annualità da circa 900 ore.

Tutta la formazione è pensata "on the job" ossia sull'esperienza diretta di lavorazione su manufatti lignei, creando oggetti ad hoc per acquisire le competenze base che serviranno ad affrontare interventi conservativi su veri e propri beni tutelati: da anni accordi specifici ci hanno permesso di affiancare soggetti deputati alla tutela con l'approvazione di progetti conservativi comuni da parte delle Soprintendenze per i beni storici artistici della Lombardia e di altre Regioni.

In particolare si possono ricordare gli accordi con il Comune di Cabiato, il Sistema Museale dalla Provincia di Lecco, il Santuario della Beata Vergine delle Grazie di Saronno.

Attraverso queste esperienze di veri progetti di conservazione, sotto la guida dei loro docenti, restauratori accreditati, gli allievi si preparano all'attività professionale a partire dal contesto formativo, imparando un metodo di lavoro, la corretta gestione dell'ambiente di lavoro, le norme di sicurezza, l'uso dei sistemi di protezione individuale e collettiva. Affrontando casi reali, problematiche complesse, insieme ai docenti che provengono da ambiti diversi come la formazione professionale, la formazione universitaria, l'ambito della diagnostica scientifica, l'artigianato del comparto legno-arredo, e naturalmente restauratori accreditati gli allievi seguono l'iter conservativo dalle fasi di progettazione alla realizzazione in prima persona degli interventi, anticipando le situazioni che troveranno nel mondo del lavoro.

Per il 2022 gli obiettivi sono: recuperare ciò che è rimasto indietro a causa dell'emergenza sanitaria del 2020 e 2021, rafforzare i legami di collaborazione fra i soggetti che tutelano e valorizzano i beni culturali nel nostro territorio, investire in comunicazione dell'offerta formativa per incrementare gli iscritti ai corsi e per raccontare a tutti gli stakeholder il contributo di AFOL alla conservazione e valorizzazione dell'immenso e diffuso patrimonio culturale, e alla conservazione e valorizzazione della tradizione artigianale nella sfida della costante innovazione a beneficio di tutta la comunità.



Per le tre annualità del corso di Tecnico del Restauro sono previste in erogazione circa 2.000 ore di formazione, attraverso i moduli formativi che potranno godere anche di altri finanziamenti.

Sono in previsione cantieri/collaborazioni sulla base di accordi quadro già in essere:

- intervento conservativo sui confessionali del Santuario della Beata Vergine delle Grazie di Saronno
- creazione del sistema di tendaggi della Sala della Musica di Villa Monastero del Sistema Museale della Provincia di Lecco
- intervento conservativo sulle persiane delle Scuderie Artigiane di Villa Padulli del Comune di Cabiato.

#### 4.1.4 Progetti

D. Con riferimento ai progetti:

- 9. Sviluppare un piano di fattibilità per l'implementazione del Sistema di formazione professionale terziaria (ITS) che sia finalizzato al completamento dell'offerta formativa della filiera professionalizzante e di specializzazione nell'ambito del settore dell'ICT nei differenti livelli di acquisizione degli standard di competenze dei percorsi di diploma professionale IeFP, IFTS e ITS.**

Lo scenario pandemico ha evidenziato con forza l'importanza dell'impiego degli strumenti tecnologici sia in ambito didattico che lavorativo, consentendo di fatto la continuità nelle attività formative e produttive in vari settori durante il periodo interessato dallo stato di emergenza. Tuttavia, se da un lato questa considerazione ha avuto come diretta conseguenza la creazione di nuove progettualità e l'apertura di ambiti di sviluppo di indubbia rilevanza sia in campo formativo che nel mondo del lavoro, dall'altro ha messo in evidenza l'esistenza di un marcato mismatching tra le competenze richieste alle figure professionali che si inseriscono in questo contesto e quelle attualmente possedute dagli studenti in uscita dai percorsi di istruzione e formazione tradizionali.

Tale riflessione ha avvalorato l'efficacia delle scelte già effettuate da Afol MB negli ultimi anni, orientate all'arricchimento e al potenziamento dell'offerta formativa nel settore ICT, con l'obiettivo finale di completare l'offerta formativa della filiera professionalizzante e di specializzazione nel settore nella prospettiva di accompagnare lo studente dalla formazione in DDIF fino all'Istruzione Tecnica Superiore (ITS), passando attraverso l'esperienza di corsi di Istruzione e Formazione Tecnica Superiore (IFTTS). A conferma di quanto sopra, l'introduzione nell'offerta formativa 2021/22 del CFP Pertini di Seregno del corso di Operatore informatico ha riscosso particolare favore da parte degli allievi in uscita dal primo ciclo di Istruzione, tanto da dover richiedere la definizione di una graduatoria dei pre-iscritti per esubero di domande ricevute, con la successiva formazione di una classe prima composta da 24 allievi.

Sempre nella logica di costruzione di un'offerta formativa completa in campo ICT, AFOL MB ha poi intrapreso la progettazione nell'ambito dell'avviso pubblico per la selezione di progetti di Istruzione e Formazione Tecnica Superiore (IFTS) per l'a.f. 2021/22, proponendosi come ente capofila di una ATS di nuova fondazione che vede la partecipazione, oltre ad Afol, di 5 partecipanti tra Istituti Scolastici del secondo ciclo di istruzione (Liceo Scientifico delle Scienze Applicate Collegio Ballerini – FACEC), Università (Università Telematica Universitas Mercatorum), Imprese aventi sede in Lombardia (Constep srl e Language Club srl) ed enti accreditati all'albo B (Etass srl); il partenariato trae inoltre supporto progettuale ed operativo dalle differenti manifestazioni di interesse di altre aziende, compresa Apple Italia, e di Assolombarda.

In fase di progettazione, il confronto con gli interlocutori del territorio ha permesso di rilevare dati significativi ed effettuare nel contempo alcune riflessioni in merito alle dinamiche del mercato del lavoro e, più in generale, delle economie di settore dell'industria 4.0 tech-based improntata allo sviluppo di servizi informatici personali e avanzati. A titolo esemplificativo, emerge con forza il dato relativo alla diffusione delle tecnologie portatili - smartphone e tablet in particolare - che ha raggiunto anche nel mercato italiano un livello mai ipotizzato: dall'anno 2019 in Italia sono attivi più smartphone che televisori e il nostro Paese è terzo al mondo per diffusione di queste tecnologie in rapporto al numero di abitanti (dati Censis 2019). Il mercato delle tecnologie vede quindi le principali imprese del settore orientate con forza alla creazione di nuovi spazi di business nel mondo dei servizi fruiti dai dispositivi mobili: tutti i servizi sono erogati o gestiti attraverso le applicazioni che rappresentano un sistema unico in grado di personalizzare ogni smartphone o tablet per renderlo efficace per ogni singolo utente. Senza dubbio la fase storico-economica legata all'emergenza pandemica ha reso questo mercato ancora più ampio per interessi e necessità, facendo emergere una domanda di applicazioni anche da piccole e medie imprese che hanno dovuto organizzare sistemi di comunicazione, promozione e vendita mobili e connessi. La carenza di competenze e di risorse umane in grado di rispondere a questa crescente domanda è molto sentita a livello territoriale ed è stata subito recepita da Afol MB, che già nel corso del 2021 ha intensificato i rapporti e il confronto con altre agenzie formative e con le aziende del settore, al fine di proporre percorsi di formazione professionale di livello tecnico che sappiano supportare lo sviluppo di competenze avanzate nella programmazione di applicazioni e, più in generale, in ambito ICT, promuovendo nel contempo il consolidarsi di una figura professionale innovativa e agile nelle modalità di lavoro. Ulteriore finalità di tale progettualità è quella di offrire ai giovani un'occasione di orientamento specializzato o riorientamento professionale anche con il supporto di differenti setting metodologici, tecnologici e didattici (working based learning), dando nel contempo una concreta e resiliente risposta alle imprese che si propongono come naturale destinazione lavorativa per gli studenti al termine del percorso formativo.

Se da un lato queste riflessioni si sono concretizzate nella presentazione del progetto per il corso IFTS "Swift App Developer: tecnico per lo sviluppo di applicazioni per iPhone® e iPad®", approvato da Regione Lombardia nel mese di giugno 2021, dall'altro hanno costituito la leva per programmare un ulteriore step nell'offerta formativa della filiera professionalizzante e di

specializzazione nel settore ICT attraverso l'elaborazione di un piano di fattibilità per l'implementazione del sistema di formazione professionale terziaria (ITS).

Il focus posto da AFOL MB sul completamento dell'offerta formativa in termini di percorsi ITS è ampiamente confermato dalle linee di intervento individuate in prima battuta nel PNRR e successivamente recepite e sviluppate dal MIUR e da Regione Lombardia.

Nel PNRR viene infatti riservata un'attenzione privilegiata al sistema degli Istituti Tecnici Superiori, in favore dei quali sono previsti significativi interventi sia di riforma sia di investimento. La riforma rafforza il sistema degli ITS attraverso il potenziamento del modello organizzativo e didattico, prevedendo azioni di integrazione dell'offerta formativa, introducendo forme di premialità e ampliando i percorsi per lo sviluppo di competenze tecnologiche abilitanti – Impresa 4.0, rafforzandone nel contempo la presenza attiva nel tessuto imprenditoriale dei singoli territori e prevedendo un'integrazione dei percorsi ITS con il sistema universitario delle lauree professionalizzanti. La misura mira inoltre al potenziamento dell'offerta degli enti di formazione professionale terziaria attraverso la creazione di network con aziende, università e centri di ricerca tecnologica/scientifica, autorità locali e sistemi educativi/formativi. L'attuazione di quest'ultimo investimento è oggetto dell'atto di indirizzo del Ministero dell'istruzione per l'anno 2022 e per il triennio 2022-2024 del 15/09/2021, che individua tra le priorità politiche che orienteranno l'azione del Ministero proprio il potenziamento dell'offerta formativa di ogni ordine e grado, dedicando una linea di azione all'Istruzione secondaria tecnica e professionale e Istituti Tecnici Superiori (ITS) e definendo come obiettivo quello di incrementare del 100% il numero di studentesse e studenti iscritti agli ITS.

Inoltre, in pieno accordo con il pilastro “trasformazione digitale” del Next Generation EU (NGEU), il PNRR riporta costantemente l'attenzione sulla creazione di un ecosistema delle competenze digitali, in grado di accelerare il processo di transizione digitale nell'organizzazione scolastica e nei processi di apprendimento e insegnamento, anche attraverso misure di riqualificazione e dall'innovazione degli ambienti di apprendimento, nei termini di una trasformazione degli spazi scolastici affinché diventino “connected learning environments” adattabili, flessibili e digitali, con laboratori tecnologicamente avanzati e un processo di apprendimento orientato al lavoro.

In raccordo attuativo con il PNRR, il Piano di azione per lo sviluppo del sistema di Istruzione Tecnica Superiore di Regione Lombardia nel triennio 2022-2024, approvato con la D.G.R. n. 4806 del 31/05/2021, a fronte di una forte e diffusa esigenza del sistema regionale delle imprese e una conseguente iniziativa avanzata e matura di operatori, istituzioni e imprese, ha previsto tra le strategie per il consolidamento del sistema ITS lombardo la costituzione di nuove Fondazioni ITS, prevedendo a tale scopo adeguati investimenti. Oltre alla possibilità di costituzione di nuove Fondazioni, è stata inoltre incentivato l'ampliamento dell'offerta formativa per le Fondazioni già esistenti.

In particolare, viene incentivata la progettazione di percorsi che siano espressione di fabbisogni documentati e relativi a settori che abbiano dimostrato negli ultimi due anni la più

alta occupabilità, definendo la realizzazione dell'offerta dei percorsi ITS con riferimento alle aree tecnologiche di cui al DPCM del 25 gennaio 2008 "Linee guida per la riorganizzazione del Sistema di istruzione e formazione tecnica superiore e la costituzione degli Istituti tecnici superiori", ed ai relativi ambiti, definiti dal Decreto Interministeriale del 7 settembre 2011 "Norme generali concernenti i diplomi degli Istituti Tecnici Superiori (ITS) e relative figure nazionali di riferimento".

Tenuto conto dello scenario delineato e della coerenza delle azioni finora intraprese in questo ambito da parte di AFOL Monza Brianza con le linee di intervento delineate dal PNRR, si ritiene rispondente alla mission aziendale l'avvio di uno studio di fattibilità orientato all'ampliamento dell'offerta formativa nel settore ICT a livello di Istruzione Tecnica Superiore.

In particolare, tale studio prenderà avvio da un'ulteriore analisi del fabbisogno territoriale e sarà finalizzato alla valutazione di due possibili scenari: la costituzione di una nuova Fondazione che veda Provincia e AFOL MB nel ruolo di socio fondatore o, in alternativa, la proposta di ingresso in una Fondazione già esistente ed interessata ad ampliare la propria offerta formativa in una nuova area territoriale differente da quella tradizionale.

Per perseguire tale obiettivo, il piano di fattibilità terrà conto di almeno tre macro indicatori, a loro volta declinati in indicatori specifici:

#### *Composizione del partenariato*

- coerenza degli indirizzi di studio dei membri della Fondazione (Istituto scolastico, dell'ente accreditato, del dipartimento universitario/università o altro organismo di ricerca) con l'area tecnologica, l'ambito e il percorso formativo proposto;
- significatività e consistenza delle imprese disponibili alla costituzione della Fondazione in settori produttivi coerenti con l'area tecnologica scelta;
- esperienza formativa pregressa del partenariato su percorsi di formazione tecnica professionale (ITS, IFTS, formazione continua ecc.).

#### *Efficacia potenziale*

- analisi dei fabbisogni e delle richieste espresse dalle imprese del territorio di riferimento, supportando tale ricerca con dati tratti da fonti istituzionali e indagini svolte da organismi riconosciuti, da cui emerga un elevato tasso di occupabilità per la figura e il settore di riferimento negli ultimi due anni;
- manifestazioni di interesse delle aziende dell'area tecnologica di riferimento con l'indicazione delle previsioni di assunzioni nel triennio 2023/2025;
- previsione di misure specifiche volte a facilitare la frequenza dei percorsi;
- programmazione di azioni di accompagnamento al lavoro specificamente previste per il percorso formativo proposto;
- promozione della parità di genere nell'accesso ai percorsi formativi.

### *Qualità progettuale:*

- congruenza delle competenze certificabili rispetto al percorso formativo con riferimento alle competenze nazionali, del QRSP e di ulteriori eventuali competenze innovative;
- raccordo delle conoscenze, abilità e soft skill proposti con contenuti coerenti con l'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile, anche in anticipazione del fabbisogno di nuove professionalità;
- sviluppo di competenze abilitanti per industria 4.0 e competenze digitali e tecnologiche altamente specialistiche, in coerenza con i nuovi modelli organizzativi e produttivi, al fine di rafforzare la competitività delle imprese, prevedendo anche una percentuale minima del 50% di ore realizzate da docenti del mondo del lavoro;

*Disponibilità di ulteriori risorse economiche da parte di imprese o altri soggetti privati finalizzate alla riduzione del contributo pubblico.*

A supporto della fase di sviluppo del piano di fattibilità, potrà essere prevista la supervisione da parte di consulenti esperti nell'individuazione di strumenti atti alla realizzazione di progetti di sviluppo e innovazione.

Il piano di fattibilità così delineato ha come finalità ultima la formulazione di una proposta relativa a un'offerta formativa biennale presso una delle sedi formative di AFOL Monza Brianza, prevedendo la realizzazione di un percorso in ITS nell'ambito delle Tecnologie dell'informazione e della comunicazione - Big Data Analysis e Data Engineering.

## 4.2 Servizi al lavoro

### 4.2.1 Contratto di servizio: esercizio delle funzioni gestionali CPI

- 1. Garantire l'esercizio delle Funzioni gestionali connesse ai Centri per l'Impiego, comprese quelle relative alle liste del Collocamento Mirato e ad altre liste speciali, in attuazione delle Leggi Nazionali e Regionali vigenti nonché gli interventi di politica attiva del lavoro, volti alla promozione dell'occupazione e dell'inserimento lavorativo, alla prevenzione e al contrasto del rischio di disoccupazione e di esclusione sociale.**

La Legge 28 settembre 2006 n. 22 di Regione Lombardia, così come modificata dalla Legge n. 9 del 4 luglio 2018, prevede la delega alle Province, secondo il rispettivo ambito territoriale, dell'esercizio delle funzioni gestionali relative ai procedimenti amministrativi, connessi alla gestione dei Centri per l'Impiego, compreso il collocamento mirato dei disabili di cui alla legge 68/1999.

La Provincia di Monza e della Brianza esercita le funzioni di cui all'allegato "A" della Legge Regionale n. 9/2018 in maniera diretta e attraverso Afol MB in qualità di Azienda Speciale ed ente strumentale della stessa Provincia.

La delega viene esercitata attraverso il contratto di servizio, nel rispetto di quanto previsto dalla normativa e in applicazione della "Convenzione quadro tra la Provincia di Monza e della Brianza e Afol MB per lo svolgimento strumentale delle diverse funzioni della Provincia, relative alla promozione del diritto al lavoro", approvata con Deliberazione del Consiglio Provinciale del 13/12/2018 n. 46.

Il "contratto di servizio per la gestione dei Centri per l'Impiego, per il supporto al collocamento mirato e assistenza tecnica", è stato approvato dalla Provincia di Monza con decreto deliberativo presidenziale n. 47 dell'11/04/2019.

Il documento è stato recepito con verbale dell'Amministratore Unico di Afol MB n. 34 del 23/04/2019 e sottoscritto dalle parti in data 02/05/2019 per il periodo 01/04/2019 - 31/12/2023.

Nel 2022 Afol MB proseguirà l'attività di gestione dei servizi per l'impiego nel rispetto di quanto definito nel contratto di servizio stipulato con la Provincia e conformemente a quanto indicato nell'allegato A) della Legge di Regione Lombardia n. 9 del 4 luglio 2018 "Procedimenti amministrativi connessi alla gestione dei Centri per l'Impiego e degli uffici del collocamento".

Nello specifico:

1) Gestione dei servizi finalizzati al rilascio delle dichiarazioni di immediata disponibilità al lavoro, alla sottoscrizione dei patti di servizio personalizzati e all'aggiornamento delle schede anagrafico professionali e verifica e certificazione degli stati occupazionali; 2) Attività connesse all'evasione delle richieste di accesso agli atti per i procedimenti di competenza dei centri per l'impiego; 3) Avviamento presso le pubbliche amministrazioni nei casi previsti dall'art.16 della legge 56/1997; 4) Provvedimenti connessi all'esercizio della condizionalità; 5) Rilascio e gestione dell'assegno di ricollocazione; 6) Gestione ed erogazione dei servizi di politica attiva, compresi i tirocini extra-curricolari compresa la gestione dello Sportello EURES, European Employment Services - Servizi Europei per l'Impiego; 7) Gestione dei procedimenti amministrativi relativi al collocamento mirato di cui alla legge 68/1999 e gestione ed erogazione dei servizi di politica attiva finalizzati all'inserimento e al mantenimento lavorativo dei disabili per gli adempimenti connessi alla gestione degli stati di iscrizione alle liste e alle politiche attive per il lavoro; 10) Promozione di prestazioni di lavoro socialmente utili e sottoscrizione e gestione delle convenzioni finalizzate all'attivazione dei lavori socialmente utili; 11) Procedimenti connessi all'erogazione del reddito di inclusione (fino a conclusione dell'ammortizzatore) e del reddito di cittadinanza.

Per lo svolgimento delle attività sopra elencate Afol MB utilizzerà risorse dotate di competenze specifiche e di esperienza significativa nell'erogazione dei servizi, da anni in carico all'Agenzia e, in relazione a quanto previsto dal "Piano straordinario di potenziamento dei Centri per l'impiego e delle politiche attive" di cui al D.L 74 del 28/6/2019, le ulteriori risorse in distacco dalla Provincia di Monza e Brianza al termine delle procedure assunzionali successive ai concorsi regionali effettuati nel 2021.

In data 20/4/2021 la Provincia di Monza e Afol MB hanno infatti sottoscritto un "Addendum" al contratto di servizio che prevede, per lo svolgimento delle attività previste dal contratto, il distacco presso Afol Monza Brianza di 86 risorse di personale assunto dalla Provincia. La quota di unità trattenute direttamente presso la Provincia di Monza e della Brianza, pari a ventitré, svolgeranno funzioni proprie del Servizio per il Collocamento Mirato dell'Ufficio Centrale di

Coordinamento delle politiche del lavoro e in parte adibite a funzioni trasversali di sostegno alla struttura provinciale per la gestione delle necessità tecnico amministrative conseguenti all'incremento dell'organico.

Si prevede di concludere l'iter di inserimento del nuovo personale presso Afol (86 risorse), iniziato ad aprile 2021, entro gennaio 2022.

Come previsto dall'art. 4 comma 7 della Legge di Regione Lombardia n. 9 del 4 luglio 2018, Afol MB restituirà la "Relazione annuale sull'andamento della gestione della funzione delegata, in materia di Centri per l'Impiego", per la parte di relativa competenza che darà evidenza delle attività svolte e del numero dei servizi erogati e costituirà parte integrante del Report annuale di monitoraggio e controllo, come previsto dal proprio sistema di Programmazione e Controllo.

#### 4.2.2 Piano di potenziamento dei CPI

In linea con quanto indicato nelle linee di indirizzo provinciali, l'area lavoro vedrà impegnate le proprie risorse nelle seguenti attività:

- 2. Sviluppare un Piano di Riorganizzazione che adegui la struttura dell'Area Lavoro e l'offerta di servizi sulla base della mutata dimensione dell'organico dovuto all'immissione delle 86 risorse assunte dalla Provincia e distaccate presso Afol e in relazione agli indirizzi regionali in materia di Servizi al Lavoro - tramite: la nuova definizione dell'assetto organizzativo, che dovrà mirare all'efficientamento complessivo delle attività, lo sviluppo di ulteriori linee di servizio riferite al nuovo sistema di clusterizzazione dei target, l'introduzione di nuove modalità di erogazione dei servizi territoriali di rete/sviluppo della capillarità dei punti di accesso, l'implementazione del sistema di innovazione e digitalizzazione dei servizi offerti anche attraverso il consolidamento della sperimentazione avviata con l'ausilio della tecnologia digitale e dell'Intelligenza Artificiale.**

Come già anticipato nel paragrafo 3.2.1, si prevede la gestione delle attività dell'Area Lavoro e di alcune aree trasversali a suo supporto, con un organico incrementato di ulteriori 86 risorse. Tale importante cambiamento, necessiterà di un'adeguata riorganizzazione di ruoli e mansioni che sia in grado di sostenere e potenziare il servizio.

Le nuove risorse verranno adeguatamente formate, sia attraverso programmi regionali, sia con specifici momenti di formazione on boarding e affiancamento on the job, con l'obiettivo di integrarle al meglio nell'organizzazione per renderle in grado di offrire servizi innovativi e rispondenti al bisogno dell'utenza.

I servizi al lavoro e di politica attiva del lavoro saranno erogati in conformità al sistema di accreditamento regionale ai servizi al lavoro, assicurando il rispetto dei principi di integrazione

e cooperazione pubblico-privato e all'interno dei nuovi modelli nazionali e regionali di sviluppo dei servizi per l'occupabilità.

Dell'incremento dell'organico e del relativo sviluppo dei servizi, beneficerà anche il territorio nel suo insieme, che vedrà una maggiore capillarità di punti di accesso (Sportello Comunali) e una maggiore disponibilità per il sostegno alla creazione della rete e alla facilitazione del dialogo con il territorio.

Al fine di agevolare la fruizione dei servizi da parte degli utenti e delle aziende Afol MB proseguirà anche nel 2022 il percorso di efficientamento dei servizi al lavoro iniziato nel corso del 2021. Attraverso l'implementazione di un'assistente virtuale evoluta "Margherita", che, grazie all'intelligenza artificiale, apprende e si evolve durante la conversazione con gli utenti è possibile richiedere servizi on line senza necessità di appuntamento presso il CPI. Tale servizio già attivo per utenti e aziende che possono usufruire di servizi on line o prenotare un appuntamento presso le sedi dei CPI o degli Sportelli comunali tramite un servizio di Booking dedicato, verrà ulteriormente implementato: il progetto prevede l'attivazione di un servizio VOIP e di un sistema audio-video evoluto integrato che non necessita di app o plug-in da installare da parte dell'utente e che permette l'erogazione a distanza dei servizi di politica attiva del lavoro.

**3. Attuare le fasi previste per lo sviluppo del Piano di Potenziamento dei Centri per l'Impiego e le Politiche Attive della Provincia di Monza e Brianza - approvato da Regione Lombardia con DGR 10606/2021 - sulla base delle azioni previste per l'anno 2022 dall'Accordo operativo per la gestione dell'implementazione infrastrutturale del Piano di Potenziamento dei Centri per l'Impiego (rif. DDP 18 del 23.02.2021) in "corso di sottoscrizione", per l'adeguamento delle sedi dei CPI tramite acquisto di arredi, dotazione informatica, manutenzioni ordinarie e straordinarie e spese afferenti, sottoscritto tra la Provincia e AFOL MB, ente attuatore del Piano.**

Nel corso del 2021, la Provincia di Monza e della Brianza con DDP n° 18 del 23-02-2021 ha nominato Afol Monza Brianza, soggetto attuatore del "Piano di potenziamento dei Centri Per l'Impiego (CPI)" e ha demandato ad Afol Monza Brianza l'elaborazione di un progetto di fattibilità tecnica ed economica per interventi di adeguamento e ristrutturazione degli immobili di proprietà comunale - quelli già in uso ai CPI provinciali e quelli identificati come idonei per allocare le sede dei CPI provinciali da trasferire - e di immobili che sono già nella disponibilità della Provincia di Monza e della Brianza e di Afol Monza Brianza, al fine di adeguare gli spazi delle sedi dei CPI al programma provinciale di implementazione dei servizi al lavoro destinati alla cittadinanza, che prevede il reclutamento di nuovo personale.

Con DDUO 10606 del 31-07-2021, Regione Lombardia ha approvato gli interventi organizzativi e infrastrutturali previsti per il potenziamento dei Centri per l'impiego afferenti al Secondo Programma di attuazione, mentre la Provincia di Monza e della Brianza con DDP n. 81 del



05/08/2021 ha approvato il Progetto di fattibilità tecnico economica e con DDP n. 83 del 11/08/2021 ha approvato il budget economico previsionale del piano di potenziamento pari a € 7.420.646,00.

Il citato DDP n° 18/2021 ha previsto inoltre la stipula di un Accordo operativo per la gestione della implementazione infrastrutturale del Piano di potenziamento dei Centri per l'impiego, in "corso di sottoscrizione", che definisce le modalità e le fasi operative per la gestione del Piano affidato dalla Provincia di Monza e della Brianza ad Afol Monza Brianza.

Le attività afferenti all'adeguamento infrastrutturale, nel corso dell'anno 2022, saranno pertanto regolate da detto accordo.

Si prevede, sulla base delle Linee previste dal Piano di Potenziamento dei CPI della Provincia di Monza e Brianza e dell'esito dello Studio di fattibilità tecnico- economica approvato in data 5/8/2021, che Afol Monza e Brianza, previa approvazione della Provincia, sviluppi le attività secondo:

- a) Il Piano per l'affidamento di Incarichi di Progettazione definitiva, esecutiva, sicurezza in fase di progettazione, direzione lavori, CSE sicurezza in fase esecutiva, con relative tipologie di procedure e cronoprogramma
- b) Il Piano per affidamento di Lavori/opere edili e impianti con relative tipologie di procedure e cronoprogramma
- c) Il Piano per l'implementazione informatica delle sedi dei CPI con relative tipologie di procedure e cronoprogramma
- d) Il piano per l'acquisto di arredi delle sedi dei CPI con relative tipologie di procedure e cronoprogramma.

Le spese di riferimento saranno rendicontate con cadenza almeno quadrimestrale.

L'acquisizione di servizi, forniture, lavori e opere utili alla realizzazione del presente Piano saranno effettuate secondo quanto disposto dal Decreto legislativo 18 aprile 2016, n. 50 "Codice dei contratti pubblici" e successive modifiche e integrazioni. Le procedure di gara saranno svolte tramite la Centrale Unica di Committenza Provinciale, nei limiti definiti della norma e della Convenzione in essere, salvo per quelle procedure per le quali risulta possibile, alla luce della normativa, anche emergenziale, in vigore al momento della predisposizione della Determina a contrarre ove prevista, procedere tramite affidamento diretto; in tal caso Afol Monza e Brianza gestirà tutte le relative fasi.

#### [4.2.3 Contratto di servizio: supporto al collocamento mirato e piano LIFT e assistenza tecnico-amministrativa](#)

#### **4. Garantire il supporto al collocamento mirato delle persone con disabilità al relativo piano provinciale per l'occupazione, coordinare i tavoli territoriali e gestire le azioni di sistema a rilevanza strategica (Incontro domanda-offerta match e Promotore L. 68).**

L'art. 3 della Convenzione quadro tra la Provincia di Monza e della Brianza e Afol Monza Brianza, affida ad Afol Monza Brianza, il compito di svolgere attività di supporto e di istruttoria alla gestione delle funzioni provinciali in materia di collocamento mirato e del Piano provinciale per l'occupazione delle persone con disabilità.

Nel rispetto di quanto indicato nel contratto di servizio e in continuità con le annualità precedenti Afol MB si occuperà di prestare:

- a) Supporto al Servizio per il Collocamento Mirato persone con disabilità della Provincia per la gestione delle seguenti attività:
- collaborazione con la direzione di settore nella traduzione degli orientamenti e obiettivi sul diritto al lavoro delle persone disabili, in indicazioni operative per gli uffici provinciali e in azioni del piano LIFT
  - assistenza nello sviluppo e adattamento delle procedure di funzionamento dell'insieme dei processi amministrativi correlati all'applicazione della legge;
  - accompagnamento agli uffici dedicati nell'interpretazione e corretta applicazione del dettato normativo
  - collaborazione nel monitoraggio delle azioni implementate (convenzioni, autorizzazioni, contributi) e delle evoluzioni del contesto (utenti iscritti, datori di lavoro in obbligo, avviamenti) attraverso il supporto all'attività di estrazione, analisi e comprensione dei dati di flusso e di stock presenti nelle banche dati Provinciali
  - assistenza agli sportelli disabili nell'interpretazione normativa e applicazione amministrativa in collaborazione con gli uffici provinciali preposti e tramite il portale Legge 68 implementato
  - assistenza tecnica nella prima valutazione delle pratiche in ingresso relative ai servizi rivolti ai datori di lavoro con particolare riferimento alle richieste di convenzione, esonero, nullaosta, sospensione degli obblighi, che necessitano una valutazione preliminare tecnica prima che vengano inoltrate alla Direzione provinciale per l'approvazione
  - supporto nell'attività di controllo sullo stato di ottemperanza delle convenzioni ex art. 11 della L. 68/99 e, in generale, nella presa in carico delle situazioni dei datori di lavoro per un accompagnamento alle corrette pratiche di assolvimento degli obblighi della L. 68/99.

Per supportare lo svolgimento delle attività di coordinamento, analisi, programmazione, consulenza normativa e procedurale e per garantire la realizzazione delle attività amministrative, istruttorie e di controllo Afol MB metterà a disposizione risorse per una totale di 2.400 ore.

- a) Supporto per l'attività di gestione del piano LIFT con particolare attenzione alle attività di:
- assistenza alla progettazione esecutiva dei dispositivi del piano Provinciale LIFT
  - assistenza alle attività di segreteria, di gestione contabile e amministrativa, nonché alle azioni di verifica delle rendicontazioni presentate a valere sul Piano provinciale

- supporto all'attività di controllo ed ispettiva sul Piano implementata dalla Provincia in forma diretta o per il tramite di soggetti incaricati
- monitoraggio e valutazione degli interventi compresa la redazione delle relazioni intermedie e finali da presentare ai referenti interni della Provincia di Monza e della Brianza e agli uffici competenti di Regione Lombardia.

A supporto delle attività di coordinamento, analisi, programmazione, consulenza normativa e procedurale Afol MB metterà a disposizione una risorsa per garantire 800 ore di attività e ulteriori risorse per 2.400 ore da dedicare alle attività amministrative, istruttorie, di monitoraggio, di supervisione e controllo.

b) Coordinamento dei Tavoli Territoriali del Piano Provinciale per l'Occupazione delle persone con disabilità.

In continuità con quanto effettuato nelle annualità precedenti Afol MB garantirà, anche per il 2022 il coordinamento dei Tavoli territoriali LIFT che si articola in:

- ripartizione dei budget economici ai singoli tavoli e monitoraggio dell'impiego delle risorse
- convocazione periodica dei tavoli per la discussione delle segnalazioni e l'affidamento delle doti
- elaborazione e distribuzioni esiti tavoli e documentazione necessaria al coinvolgimento dei destinatari
- monitoraggio esiti percorsi avviati
- convocazione periodica dei tavoli per la condivisione del quadro territoriale e degli elenchi di datori di lavoro inottemperanti
- elaborazione elenchi datori di lavoro da contattare
- registrazione feedback ed esiti contatti con datori di lavoro
- integrazione dell'attività dei tavoli nell'azione di sistema "Rete per il lavoro".

Per la presente attività si stimano Afol MB destinerà una risorsa per 750 da dedicare alle attività di progettazione, programmazione, coordinamento, supervisione, gestione e monitoraggio.

c) Gestione delle azioni di sistema a rilevanza strategica: "Incontro Domanda Offerta Match".

La Provincia di Monza e Brianza ha adottato l'utilizzo del software Match implementato con ICF (International Classification Of Functionality, Disability And Health) per la valutazione del potenziale e l'incontro domanda-offerta di lavoro delle persone con disabilità.

Afol MB attraverso i Centri per l'Impiego proseguirà in continuità con le annualità precedenti a svolgere l'attività di incontro domanda e offerta di lavoro delle persone con disabilità che consta specificatamente in:

- rilevazione delle mansioni presso tutti i datori di lavoro che ne richiedono l'attivazione alla stipula delle convenzioni art 11 legge 68/99 e loro inserimento in banca dati Match
- attività di matching tra le caratteristiche delle mansioni rilevate e delle persone inserite nella banca dati
- verifica delle disponibilità dei candidati e segnalazione alle imprese

- registrazione dei feedback dei colloqui e registrazione esiti occupazionali.

L'attività di Incontro Domanda Offerta Match verrà integrata dalle seguenti attività complementari:

- pre-verifica dell'ottemperanza degli step in convenzione art 11 legge 68/99 con offerta alle imprese di supporto nell'assolvimento degli impegni di assunzione e registrazione degli esiti a scadenza degli step
- gestione delle chiamate sui presenti ex art 7 c1 e 1bis ai fini dell'avviamento numerico da graduatoria sulle mansioni individuate dal Servizio per il Collocamento Mirato
- supervisione, formazione e supporto agli operatori impiegati sul progetto da parte di un counselor qualificato.

Si prevede di segnalare circa 250 candidati alle imprese del territorio.

Per la realizzazione delle attività sopra descritte verranno messe a disposizione due risorse per la realizzazione delle interviste e dell'attività di matching oltre a personale dedicato ad attività di coordinamento, segreteria e amministrazione per un totale di 2.500 ore complessive da ripartirsi sui quattro Centri per l'Impiego mentre, per l'attività di supervisione saranno garantite almeno 80 ore di attività.

d) Gestione delle azioni di sistema a rilevanza strategica: Promotore legge 68.

L'azione di sistema a rilevanza regionale "Promotore 68" prevista dalla DGR XI/843 del 19/11/2018 all'allegato D", ha consentito negli anni 2019/2021 di incrementare le postazioni di lavoro messe a disposizione delle persone con disabilità, dalle aziende del territorio, attraverso interventi mirati che permettano di favorire l'inserimento del lavoratore in azienda, indipendentemente dagli obblighi normativi che derivano dall'applicazione della Legge 68/99.

In attesa delle nuove linee regionali, che definiranno la prosecuzione del servizio, nel corso del 2022 Afol MB, intende proseguire nella gestione della presente azione di sistema consolidando le competenze acquisite nelle precedenti annualità e dedicando particolare attenzione:

- alla formazione del promotore Legge 68
- all'attività di supervisione dell'attività dei promotori
- al consolidamento del punto informativo rivolto alle aziende
- all'aggiornamento del materiale informativo e delle pagine internet dedicate
- all'implementazione di un piano di marketing territoriale
- alla realizzazione di focus tematici e di eventi di sensibilizzazione rivolti alle aziende del territorio.
- Allo sviluppo di modalità di comunicazione / condivisione delle informazioni e richieste di personale in raccordo con il collocamento mirato e con gli operatori territoriali.

## **5. Svolgere attività di supporto tecnico-amministrativo alla Provincia di Monza e della Brianza in tema di apprendistato e sistema informativo "Sintesi".**

In continuità con le annualità precedenti Afol MB proseguirà anche per il 2022 nell'erogazione delle attività di assistenza tecnico-amministrativa a supporto della gestione dell'apprendistato e del sistema informativo "Sintesi".

Con riferimento all'apprendistato le attività riguarderanno:

- l'elaborazione di specifici prodotti funzionali alla definizione ed implementazione dell'offerta formativa di competenza della programmazione provinciale
- il supporto gestionale agli Uffici (Servizi) del Settore responsabili della programmazione strategica, della sua attuazione e dei relativi controlli
- il sostegno all'operatività del sistema di formazione per l'apprendistato inteso come l'insieme delle strutture attuative che intervengono a valere sui diversi ambiti di competenza.

Per le attività di programmazione monitoraggio e controllo verrà dedicata una risorsa che realizzerà 500 ore di attività.

Con riferimento al sistema informativo "Sintesi" Afol MB garantirà anche per il 2022 l'attività di supporto e assistenza tecnica ai datori di lavoro e agli intermediari autorizzati che inviano le comunicazioni obbligatorie di assunzione, trasformazione, cessazione tramite il portale provinciale COB Sintesi. L'assistenza riguarderà sia gli aspetti tecnico-informatici, sia gli aspetti normativi e procedurali. In continuità con le annualità precedenti verranno infine rilasciate le abilitazioni di accesso al portale.

L'assistenza sarà fornita tramite numeri telefonici presidiati (almeno 3 h/giorno) ed e-mail, dedicando per la sola gestione degli accessi circa 500 ore di attività.

#### 4.2.4 Servizi e progetti di politica attiva del lavoro

**6. Perseguire gli obiettivi previsti dalle nuove misure nazionali e regionali, attraverso l'introduzione del nuovo "Programma Nazionale per la Garanzia Occupabilità dei Lavoratori (GOL)", sostenendo l'occupabilità di lavoratori in transizione e disoccupati, mediante le misure di politica attiva del Lavoro nelle 5 linee previste - reinserimento lavorativo, aggiornamento, riqualificazione, inclusione, ricollocazione collettiva - realizzando, in stretto raccordo con l'Area Formazione, progettualità volte rinforzare le competenze degli utenti (upskilling e reskilling) e a contrastare le crisi aziendali, anche con misure/progetti sperimentali di inserimento lavorativo e servizi finalizzati alla riqualificazione professionale.**

Nel quadro delle misure necessarie ad accompagnare la ripresa economica, dopo la crisi dovuta alla pandemia, le politiche attive del lavoro rivestono un ruolo centrale. Nella prospettiva di riforma delle politiche attive del lavoro, la legge di bilancio ha previsto risorse dedicate da destinare nella prima parte dell'anno all'assegno di ricollocazione e nella seconda parte ad un nuovo programma di «Garanzia di occupabilità dei lavoratori (GOL)». Il

Programma GOL diventerà il perno dell'azione di riforma nell'ambito delle politiche per il lavoro, accompagnato dal Piano strategico nazionale sulle Nuove Competenze (PNC), da considerarsi in una logica integrata, in sinergia con il Piano straordinario di rafforzamento dei Centri per l'impiego, che diventa parte anch'esso del PNRR.

AFOL MB, attraverso i propri CPI, da considerarsi quali porte di accesso al GOL, dovrà innanzi tutto favorire la diffusione di informazioni relative al programma e facilitare l'accesso ai servizi. Dovrà inoltre riorganizzarsi al fine di garantire l'erogazione di una offerta di servizi personalizzati secondo gli standard comuni e uniformi che saranno definiti per l'intero territorio nazionale, con particolare riferimento ai servizi di orientamento e job coaching, all'attività di previsione delle competenze richieste (skills forecasting) e ai piani di formazione personalizzati.

Afol MB, tramite la collaborazione sinergica tra i Centri per l'Impiego e Centri di formazione professionali metterà a disposizione dei beneficiari del GOL i cinque percorsi per il lavoro previsti dalla normativa.

Nello specifico, per coloro che sono più facilmente occupabili sarà previsto un percorso di "reinserimento lavorativo", con eventuali attività formative "leggere", puntando soprattutto su servizi di orientamento e intermediazione finalizzati all'accompagnamento al lavoro.

Il secondo percorso (upskilling), sarà proposto a coloro che richiedono un aggiornamento del proprio profilo professionale e prevede interventi formativi di breve durata e dal contenuto professionalizzante, volti ad adeguare le competenze delle persone in carica di lavoro alle esigenze del mercato.

Chi ha un minor appeal occupazionale potrà fruire di un percorso di "riqualificazione" (reskilling), con una più robusta attività di formazione, che lo avvicini ai profili professionali richiesti dal mercato.

In caso di bisogni complessi, che vanno oltre la dimensione lavorativa, andrà invece attivata la rete dei servizi territoriali, come già avviene per il reddito di cittadinanza (e prima per il Rei), con un percorso di "lavoro e inclusione", coinvolgendo servizi del territorio, educativi, sociali, sanitari e di conciliazione.

Per le situazioni di crisi aziendali, dove le chances occupazionali vanno valutate non come somma di singole situazioni individuali, ma sulla base della specifica situazione aziendale di crisi, della professionalità dei lavoratori coinvolti e del relativo contesto territoriale, si proporranno percorsi specifici "di ricollocazione collettiva".

Perseguendo l'obiettivo di una sempre maggiore prossimità dei servizi, AFOL MB si muoverà nella direzione di una presenza fisica maggiore (nuove sedi, strutture leggere mobili, accordi con i comuni per sportelli anche ad accoglienza non continuativa, ecc.) e di una offerta di servizi in forma digitale. Proseguendo quanto intrapreso nel 2021, favorirà la fruizione dei servizi in modalità a distanza, quale parte di un piano complessivo di semplificazione

dell'accesso e dell'erogazione dei servizi, perseguendo la duplice finalità di riuscire a garantire servizi digitali semplificati e di permettere maggiore frequenza nei contatti con gli operatori dei centri impiego, anche se non in presenza.

AFOL MB promuoverà infine lo sviluppo di progettualità rivolte a target che più difficilmente si rivolgono ai centri per l'impiego, promuovendo spazi accreditati per co-working, fab lab e incubazione di impresa finalizzati, alla creazione di comunità professionali che facilitino l'auto-impiego.

Con riferimento al Programma Nazionale per la Garanzia Occupabilità dei Lavoratori (GOL)", si stima la presa in carico di circa 400 beneficiari.

## **7. Consolidare il ruolo di supporto al coordinamento di livello provinciale nella gestione dei progetti di politica attiva del lavoro di ambito, in collaborazione con i Piani di Zona e gli Enti accreditati al piano LIFT, a favore delle persone con disabilità.**

AFOL MB nel corso del 2022 continuerà a garantire il ruolo di coordinamento dei progetti di politica attiva del lavoro rivolti a persone con disabilità.

L'obiettivo principale rimarrà quello di favorire la diffusione di una cultura dell'inclusione lavorativa delle persone con disabilità nel mercato del lavoro con particolare attenzione alle aziende di piccole dimensioni e non in obbligo attraverso un coinvolgimento maggiore dei Piani di Zona, dei servizi sociali dei servizi socio-sanitari nonché del sistema delle cooperative sociali del territorio.

AFOL MB continuerà a lavorare in sinergia con gli altri enti accreditati al Piano LIFT, mantenendo il rapporto di relazioni stabili e coordinate che si è venuto a creare nel tempo tra i diversi enti e le altre realtà che a diverso titolo operano nell'ambito della disabilità, anche a fronte di specifiche progettualità finanziate (es. Progetto DEA).

In sinergia con le attività affidate nell'ambito del contratto di servizio, AFOL MB proseguirà in qualità di capofila del progetto, nel coordinamento della rete di partenariato che da diversi anni eroga percorsi di valutazione del potenziale a favore di cittadini con disabilità, iscritti agli elenchi provinciali di cui all'art. 8 della Legge 68/99.

Nel corso del 2022 si prevede la realizzazione di 130 percorsi di valutazione del potenziale della persona con disabilità

Al fine di favorire l'inserimento lavorativo e/o il mantenimento della posizione lavorativa delle persone con disabilità, AFOL MB erogherà percorsi riconducibili al dispositivo dote unica lavoro ambito disabilità (DULD) attraverso la presa in carico di nuovi utenti e il completamento percorsi già attivati nel 2021, in raccordo con l'area formazione per l'erogazione dei corsi di riqualifica professionale.

Nell'ambito del dispositivo dote unica lavoro ambito disabilità si prevede la presa in carico di circa 50 beneficiari

Nel corso del 2022, come nelle precedenti annualità, AFOL MB si farà inoltre parte attiva nella presentazione di progetti riconducibili alle azioni di sistema previste dal Piano Provinciale LIFT.

**8. Sviluppare interventi di accompagnamento all'inclusione socio lavorativa dei soggetti svantaggiati (in particolare persone sottoposte a provvedimenti dell'autorità giudiziaria) e azioni di sensibilizzazione rivolte alle aziende e agli attori pubblici e privati, consolidando l'esperienza e le sinergie all'interno dell'equipe multidisciplinare attivata sul territorio.**

In continuità con le progettualità in corso o recentemente concluse, a partire in primis dai modelli utilizzati per promuovere in modo integrato le misure di sostegno al reddito (SIA, Rel e RdC) e dai progetti interambito quali Archimedes (casa-lavoro-reddito), Rete Artemide (donne vittime di violenza), Kairos (casa-lavoro-reddito), Sintesi (persone sottoposte a provvedimento dell'autorità giudiziaria), anche nel corso del 2022 AFOL MB proseguirà la collaborazione con gli Ambiti Territoriali relativa alle misure di contrasto alla povertà, in un'ottica di superamento di una logica assistenziale dei servizi sul territorio e in favore di una loro riorganizzazione in una prospettiva di vera e propria inclusione sociale.

In particolar modo AFOL MB collaborerà con gli Ambiti nella co-progettazione e attuazione di programmi di intervento territoriale integrati a valere su fondi POR FSE 2021-2023, finalizzati ad intercettare e accompagnare le persone e i nuclei familiari che si trovano in situazione di vulnerabilità economica e disagio sociale verso interventi multidisciplinari e complementari in sinergia con i servizi del territorio.

AFOL MB parteciperà attivamente agli interventi territoriali volti allo sviluppo di welfare di comunità, al rafforzamento delle antenne sociali e alla sperimentazione di modalità di intercettazione e segnalazione dei bisogni, favorendo la partecipazione degli operatori dei CPI agli interventi formativi proposti.

Sempre con riferimento al target della vulnerabilità AFOL MB intende proseguire lo sviluppo di interventi e percorsi di accompagnamento all'inclusione socio lavorativa delle persone sottoposte a provvedimenti dell'autorità giudiziaria, attraverso la riapertura anche in presenza dello "Sportello Lavoro Carcere" al fine di rendere disponibili i servizi del CPI anche alla popolazione detenuta della Casa Circondariale di Monza, in collaborazione con il Patronato e con i servizi educativi del carcere.

AFOL MB inoltre, come ormai avviene da anni, svilupperà progettualità specificamente destinate a questo target all'interno di una consolidata rete di soggetti pubblici e privati ed erogherà i servizi previsti dal Progetto Sintesi 3.0, volti all'accompagnamento al lavoro, al



supporto alla creazione di impresa e alla riqualifica professionale di persone sottoposte a provvedimento dell'autorità giudiziaria.

AFOL MB manterrà un ruolo attivo all'interno della Rete Interistituzionale Carcere, promuovendo interventi volti alla promozione del reinserimento sociale e lavorativo dei detenuti, adulti e minori, degli ex detenuti, e delle persone in esecuzione penale esterna" sul territorio Monzese e Brianza, anche in collaborazione con Fondazioni territoriali (es. Fondazione Comunità Monza e Brianza).

**9. Favorire pari opportunità e accesso al mercato del Lavoro (Pilastro Europeo dei diritti sociali - Capo I) consolidando il ruolo maturato nell'erogazione e gestione dei servizi di conciliazione lavoro-famiglia attraverso progettualità di rete, sostenendo le linee d'azione e gli obiettivi delineati dalla Rete Territoriale di Conciliazione- Ats Brianza-Lecco e perseguire la partecipazione alle Alleanze Locali.**

A fronte dell'esperienza maturata nelle annualità precedenti, AFOL Monza Brianza intende consolidare la propria azione volta a sostenere e promuovere politiche concrete per la conciliazione, anche di natura sperimentale e innovativa.

In quest'ottica Afol MB vuole rafforzare il suo impegno e contributo nella costruzione e nello sviluppo di un coerente sistema territoriale di azioni di rete integrate, volte a favorire la cultura della conciliazione famiglia-lavoro e a consolidare i partenariati esistenti per proporre interventi sempre più vicini alle esigenze del territorio.

In particolar modo nel 2022 proseguiranno le azioni sui due progetti avviati nel 2020 e che proseguiranno fino a maggio 2023:

- "LYBRA - Azioni di informazione, sensibilizzazione e formazione per favorire la conciliazione tra i tempi di vita e i tempi di lavoro" con il ruolo di capofila all'interno di un'Azione di Sistema: il progetto intende supportare l'intera rete conciliazione e il suo consolidamento in un'ottica di ampliamento delle esperienze, delle risposte al territorio e del Know How attraverso una serie di azioni finalizzate a creare un piano di comunicazione coordinato e condiviso dalle Alleanze Locali, realizzare 5 sportelli conciliazione di informazione e orientamento rispetto a tutte le misure di conciliazione/welfare presenti sul territorio, erogare seminari di formazione e sensibilizzazione su tematiche inerenti lo smart working e la legge 28/2004.
- "Family Hub 3.0" con il ruolo di partner operativo all'interno dell'Alleanza locale di Monza: Afol MB gestirà un'azione di consulenza alle imprese e alle pubbliche amministrazioni/enti pubblici per la progettazione e realizzazione di un laboratorio di confronto e co-design di progetti di smart working, al fine di sviluppare una riflessione e una riorganizzazione del lavoro, con modalità diversificate, per sostenere un cambiamento culturale, già sentito da alcune amministrazioni, ma che l'attuale situazione di emergenza sanitaria ha ulteriormente reso urgente per diversi soggetti.

**10. Sviluppare la linea Servizi alle imprese integrati Lavoro-Formazione, con l'obiettivo di offrire una gamma di servizi adeguati ai fabbisogni territoriali che emergono dal dialogo costante e strutturato con gli stakeholders di riferimento, con l'obiettivo di contribuire alla crescita della produttività del territorio, anche tramite la partecipazione al dispositivo regionale Formare per assumere - Incentivi occupazionali associati a voucher per l'adeguamento delle competenze di cui al DELIBERAZIONE N° XI/ 4922 del 21/06/2021.**

L'emergenza sanitaria e le conseguenti misure adottate da Stato e Regioni al fine di contrastarne la diffusione del Virus Covid-2019, hanno prodotto negli ultimi due anni effetti negativi sull'economia e più nello specifico sull'andamento del trend occupazionale del nostro territorio. In tale contesto diventa essenziale la capacità di AFOL MB di garantire per il 2022, l'erogazione dei servizi rivolti alle imprese, con l'obiettivo di facilitare l'inserimento lavorativo dei cittadini in cerca di occupazione.

AFOL MB proseguirà nel monitorare le conseguenze che ha avuto la crisi epidemiologica sul mercato del lavoro, analizzerà le dinamiche occupazionali, parteciperà al Tavolo di concertazione provinciale garantendo così un servizio dinamico capace di identificare al meglio i fabbisogni delle aziende che hanno subito cambiamenti strutturali a seguito della crisi epidemiologica. Tramite l'utilizzo sinergico di due sistemi di analisi delle COB implementati nel 2021 ("Cruscotto motore di ricerca" e "Modello di costanza occupazionale"), gli operatori dei CPI saranno in grado di identificare le aziende bersaglio, nei confronti delle quali effettuare azioni di scouting, e di avere una restituzione dei profili maggiormente ricercati dalle aziende del territorio, al fine di poter meglio indirizzare le azioni di orientamento e riqualifica professionale.

Particolare attenzione verrà dedicata al consolidamento e allo sviluppo del servizio IDO (Incontro Domanda-Offerta di lavoro) che mediante un efficace incontro tra le competenze e le disponibilità dei lavoratori (fruitori o meno di politiche attive del lavoro) e le esigenze professionali espresse dai datori di lavoro si pone l'obiettivo di favorire l'inserimento lavorativo delle persone in cerca di occupazione.

Le aziende del territorio potranno sempre consultare, in piena autonomia, la banca dati Joshua utilizzando il servizio IDO-online, che mette loro a disposizione uno strumento veloce, comodo e gratuito da utilizzare in autonomia per la ricerca di profili professionali.

Attraverso il servizio tirocini, la cui erogazione proseguirà anche per il 2022, i giovani continueranno ad avere l'opportunità di avvicinarsi al mondo del lavoro e le aziende del territorio la possibilità di investire su giovani motivati attraverso la realizzazione di progetti formativi individuali e personalizzati. Per le aziende che ne faranno richiesta sarà garantita ai tirocinanti la formazione (generale e/o specifica) in materia di salute e sicurezza nei luoghi di lavoro, nel rispetto di quanto previsto dal D. Lgs 81/08, in modalità e-learning.

Nel corso del 2022 si prevede la realizzazione di circa 670 tirocini extracurricolari.

AFOL MB, attraverso la collaborazione sinergica tra le proprie aree lavoro e formazione svilupperà servizi integrati rivolti alle aziende del territorio, volti a rilevare il bisogno di professionalità, prevedere interventi formativi coerenti con le esigenze emerse, orientare e riorientare le persone in cerca di occupazione verso i profili ricercati e accompagnare le

aziende nell'inserimento lavorativo. Per la realizzazione di tale attività AFOL MB renderà disponibili alle aziende del territorio le informazioni relative a bandi ed avvisi che prevedono contributi finalizzati alla ricerca e selezione di personale, per la formazione degli stessi e/o agevolazioni all'assunzione (quali ad esempio il bando Formare per Assumere), le supporterà nella richiesta dei contributi e metterà a disposizione delle aziende i propri servizi di incontro domanda offerta e di formazione, oltre che una approfondita consulenza sulle forme contrattuali agevolate e sugli incentivi previsti dalla normativa vigente.

AFOL MB individuerà modalità di coinvolgimento degli operatori economici locali, tramite azioni di marketing territoriale e attraverso una semplificazione dell'accesso ai servizi (es. in forma digitale), per divenire un punto di riferimento nell'intermediazione tra domanda e offerta di lavoro, come previsto negli obiettivi del GOL e del PNC.

Resta confermato anche per il 2022 l'obiettivo di AFOL MB di favorire la collaborazione con Enti e/o Fondazioni, anche a fronte di protocolli formalizzati, al fine di sviluppare progetti sinergici che favoriscano l'occupabilità dei cittadini di Monza e Brianza e l'inserimento socio lavorativo.

## 4.3 Servizi di natura territoriale di rete e di assistenza tecnico-amministrativa

### 4.3.1 Contratto di servizio assistenza tecnico-amministrativa

- 1. Supportare la Provincia nel confronto a livello territoriale con le parti sociali e gli stakeholders del territorio nella definizione di programmi attuativi degli indirizzi regionali e del Patto Brianza Restart, in materia di orientamento-formazione-lavoro, con particolare riferimento alle iniziative per migliorare l'efficacia del sistema regionale dei Servizi al Lavoro per la gestione delle crisi aziendali e per l'integrazione tra le politiche del Lavoro e dell'inclusione. Supportare le attività provinciali afferenti al Tavolo di concertazione provinciale per il lavoro e la formazione (strumento concertativo a disposizione delle parti sociali e delle istituzioni del territorio provinciale, per la condivisione di analisi e l'elaborazione di strategie comuni in tema di lavoro e di formazione), impegnandosi al confronto periodico attraverso la partecipazione ad incontri di approfondimento in merito all'analisi delle fonti amministrative e statistiche disponibili in tema di tendenze del mercato del lavoro e della formazione e di indicatori socio-economici, e mettendo a disposizione reportistiche che possano essere utile strumento per una lettura integrata del contesto territoriale e spunti sui principali trend di sviluppo, con un ulteriore approfondimento dell'analisi dei dati riguardanti le tematiche inerenti l'istruzione e la formazione e la programmazione di momenti strutturati di confronto con gli stakeholders del territorio.**

Afol MB, svolgerà anche per il 2022 attività di supporto alla Provincia nella gestione del “Tavolo di concertazione provinciale per il lavoro e la formazione” e parteciperà in qualità di membro permanente ai “Gruppi tematici” relativi a:

- disabilità e lavoro
- politiche attive e ammortizzatori sociali
- scuola e lavoro.

Al Tavolo partecipano gli enti che a diverso titolo sono coinvolti sui temi del lavoro e della formazione quali: la Provincia di Monza e della Brianza, il Prefetto, la Camera di Commercio territorialmente competente, l’ATS, l’INPS, l’INAIL, il Rappresentante dell’assemblea dei Sindaci, l’Ufficio Scolastico Territoriale territorialmente competente, le associazioni datoriali più rappresentative sul territorio di Monza e Brianza, le organizzazioni dei lavoratori di carattere confederale comparativamente più rappresentative sul territorio provinciale, Afol MB, il Consigliere di Parità e un rappresentante degli interessi delle persone con disabilità dagli stessi individuato.

Nel corso del 2022 proseguirà il processo di implementazione dell’osservatorio provinciale del mercato del lavoro e della formazione, della Provincia di Monza e della Brianza già iniziato nel 2021, secondo i criteri definiti nell’allegato A “Modifiche al Piano di Potenziamento dei Centri per l’Impiego e delle Politiche attive del lavoro” al Decreto Ministeriale n. 59 del 22/05/2020, in raccordo con i criteri che verranno definiti a livello regionale.

Anche nel 2022 si procederà con la realizzazione del rapporto sul mercato del lavoro e della formazione relativo al territorio della Provincia di Monza e Brianza con riferimento all’anno 2021. In continuità con le annualità precedenti il documento fornirà un’analisi relativa alla struttura del sistema occupazionale e dei movimenti che caratterizzano il mercato del lavoro provinciale. Particolare attenzione verrà dedicata all’analisi delle caratteristiche della popolazione in età lavorativa, agli avviamenti e alle cessazioni dei rapporti di lavoro registrati dalle Comunicazioni obbligatorie e ai fabbisogni professionali espressi dalle aziende. Il rapporto del lavoro e della formazione del 2022 conterrà una sezione del documento dedicata all’analisi delle variazioni di PIL, del tasso di occupazione e del rischio di default delle aziende a seguito dell’emergenza epidemiologica che si è venuta a creare in conseguenza della diffusione del virus da COVID-19.

Il Rapporto sarà diffuso in occasione di eventi istituzionali a beneficio di tutti gli stakeholder del territorio e i dati in esso contenuti, compresi eventuali approfondimenti tematici, saranno messi a disposizione del territorio la progettazione di interventi di politica attiva del lavoro, orientamento e formazione.

In continuità con quanto effettuato nel 2021, Afol MB metterà a disposizione dei partecipanti analisi congiunturali periodiche dove verranno analizzate le principali fonti amministrative e statistiche disponibili in tema di tendenze del mercato del lavoro e della formazione e i principali indicatori socio-economici.

Afol MB, a partire dal 2022, si occuperà anche della progettazione e dell'organizzazione degli incontri territoriali che vedranno la presenza dei rappresentanti degli stakeholders in materia di lavoro e formazione, con l'obiettivo di stimolare un confronto proattivo per l'individuazione di specifici fabbisogni e l'identificazione di eventuali progettualità innovative. Saranno messe a disposizione dei partecipanti eventuali dati/analisi di dettaglio a supporto della discussione e un moderatore/facilitatore esperto in possesso di competenze specifiche relativamente al tema oggetto dell'incontro.

Grazie all'avvio del Piano di Potenziamento dei CPI, sarà attivato anche un nuovo servizio interno di osservazione dei dati territoriali finalizzato ad un monitoraggio costante delle fonti statistiche per lo sviluppo di un sistema interno di analisi dei dati del MDL e formazione e di definizione di modelli di reportistica destinati ai diversi stakeholders del territorio, con riferimento specifico ai servizi di Politica attiva del Lavoro e alla Formazione.

Per l'avvio del servizio, si prevede la costituzione di un gruppo di lavoro interno che sarà adeguatamente formato on the job.

Per la realizzazione delle attività sopra descritte Afol MB si avvarrà anche della consulenza di specialisti esperti che affiancheranno l'organizzazione nella predisposizione dei materiali da presentare nel corso dell'anno.

## **2. Supportare le attività di comunicazione e i servizi di assistenza amministrativa provinciali.**

Con riferimento alle attività di marketing, comunicazione e promozione territoriale, AFOL MB collaborerà con la Provincia, quale soggetto attuatore delle politiche proprie della Provincia, per quanto concerne le materie riguardanti lo sviluppo e la realizzazione del piano di marketing e promozione territoriale mettendo a disposizione risorse dedicate alla valorizzazione e al supporto di:

- iniziative locali del territorio, attraverso il loro inserimento in reti ampie e articolate
- costituzione di tavoli istituzionali per la realizzazione di strategie di promozione territoriale del patrimonio materiale e immateriale, per il supporto alle arti performative e alla nascita di imprese culturali e creative
- attività progettuali di sviluppo territoriale che mirino alla crescita culturale ed economica del territorio, anche attraverso l'utilizzo di risorse a valere su fondi regionali, nazionali e comunitari.

Con riferimento alle attività di sviluppo di un network territoriale basato sull'information knowledge, AFOL MB svolgerà la propria collaborazione con la Provincia nella definizione di una strategia volta a potenziare la comunicazione del servizio.

AFOL MB inoltre collaborerà con la Provincia supportandola nell'esercizio delle attività volte a favore dei Comuni ai fini della valorizzazione e dell'efficacia e dell'efficienza dei servizi tecnico-amministrativi.

In particolare, per quanto riguarda la comunicazione si occuperà delle seguenti attività:

- l'ideazione, promozione e gestione di politiche e piani di comunicazione finalizzati al dialogo e alla valorizzazione del territorio verso i diversi stakeholder
- elaborazione di comunicati stampa e redazionali, organizzazione di conferenze stampa, incontri ed eventi stampa, e gestione della rassegna stampa istituzionale quotidiana e delle rassegne ad hoc)
- gestione di manifestazioni istituzionali e iniziative, incontri, convegni, visite ufficiali
- progettazione e realizzazione di pubblicazioni istituzionali periodiche e ad hoc e realizzazione di materiale di informazione;
- gestione della comunicazione tramite sito web istituzionale e social media e l'utilizzo di altre tecnologie digitali per la comunicazione pubblica.

Rispetto alle attività di assistenza amministrativa Afol assicurerà la propria collaborazione attraverso:

- La predisposizione e redazione di schemi di atti, documenti e provvedimenti relativi ai procedimenti amministrativi oggetti della collaborazione
- La cura e la gestione di archivi e banche dati, comprese attività di organizzazione, conservazione, gestione e archiviazione del patrimonio documentale dell'ente
- L'utilizzo delle piattaforme telematiche di negoziazione (quali ad esempio SINTEL di Arca Lombardia e MEPA) e i portali e le banche dati ANAC e regionali ai fini delle pubblicazioni di legge e dei controlli sugli operatori economici affidatari di appalti pubblici.

Afol MB garantirà l'eventuale partecipazione, su nomina della direzione provinciale competente, a commissioni di gara.

Per lo svolgimento delle attività di cui sopra saranno messe a disposizione 5 risorse (2 per le attività di comunicazione e 3 per le attività di natura amministrativa).

#### 4.3.2 Gestione dei servizi di rete per il lavoro

### **3. Promuovere una nuova offerta capillare di “servizi di rete per il lavoro” che risponda all'obiettivo di:**

- aumentare la prossimità dei servizi dei CPI in linea con l'attuazione del Piano di Potenziamento dei CPI e gli obiettivi delle nuove misure di politiche attive per l'occupabilità che integrano servizi al lavoro e formativi
- valorizzare le buone prassi già presenti sul territorio nell'ottica di consolidare un modello di erogazione permanente di servizi di politica attiva del lavoro e formazione
- sviluppare un'offerta di servizi innovativa presso gli Sportelli Lavoro, all'interno di nuovo sistema di convenzionamento con i Comuni con l'introduzione di servizi digitali e specialistici

- potenziare le attività degli Sportelli Lavoro con servizi di informazione e prima accoglienza in raccordo con la rete dei soggetti accreditati e del terzo settore
- rafforzare il raccordo tra le politiche attive del lavoro e le politiche sociali, intese anche come sostegno/inclusione delle fasce di utenza particolarmente svantaggiate e con maggiori difficoltà di ingresso nel mercato del lavoro
- raccogliere, analizzare e diffondere i dati inerenti le dinamiche occupazionali e del mercato del lavoro dell'ambito territoriale di riferimento
- favorire il dialogo costante con gli attori territoriali per la rilevazione del fabbisogno.

Uno degli obiettivi principali degli sportelli lavoro territoriali è quello di integrare i servizi al lavoro con le misure di welfare locali, in ottica di prossimità del servizio e di presa in carico del cittadino attraverso un modello sistemico e sinergico di attori territoriali coinvolti e in linea con l'attuazione del Piano di Potenziamento dei CPI e gli obiettivi delle nuove misure di politiche attive per l'occupabilità che integrano servizi al lavoro e formativi.

Di pari passo con l'evoluzione e lo sviluppo dei processi di integrazione e di collaborazione tra Pubbliche Amministrazioni ed Enti Locali, si intende consolidare la progettualità dei "servizi di rete per il lavoro", già attivata a partire dal 2019, proponendo ad una nuova forma di gestione/convenzione per il prossimo triennio, volta ad utilizzare al meglio le nuove risorse disponibili ed a introdurre nuove tipologie di servizi ed interventi.

Verrà proposta un'offerta di servizi sempre più rispondenti ai bisogni stratificati e complessi espressi dall'utenza, in una logica di prossimità, di integrazione e di collaborazione con le amministrazioni comunali volta a garantire il nuovo modello regionale di Governance dei CPI e di sviluppo della capillarità dei punti di accesso:

- servizi di informazione e prima accoglienza in raccordo con una rete strutturata di soggetti: CPI, enti accreditati, soggetti del Terzo settore ed eventuali altri soggetti che mettono a disposizione i propri sportelli fisici o virtuali
- supporto per DID online
- "Pillole" formative/informative utili ad acquisire informazioni basilari sull'opportunità lavorative disponibili e a ricevere una prima alfabetizzazione digitale utile a ridurre elementi di gap (come il supporto alla SPID, creazione di caselle di posta, ecc.)
- servizi specialistici connessi a sottoscrizione PSP, orientamento, profilazione e presa in carico (servizi di responsabilità dei CPI, quali soggetti che esercitano la governance del territorio e coordinano l'azione degli altri soggetti)
- supporto e possibilità di utilizzare postazioni per la prima alfabetizzazione digitale in autoformazione con rilascio di attestazione (da valutare in funzione della logistica e della disponibilità di strumentazione informatica)
- rinvio al CPI o alla rete accreditata per la definizione del "profilo di competenza orientato alla ricerca attiva di lavoro", l'attribuzione al Cluster/elenco dei servizi previsti, la valutazione di eventuali strumenti di conciliazione e servizi per auto-imprenditorialità e per l'erogazione dei servizi di politica attiva

- attività di raccordo tra lo Sportello Unico Lavoro e i Servizi Sociali comunali per la gestione integrata delle politiche di inclusione sociale/politiche attive e della misura RDC e PUC (équipe multidisciplinari)
- seminari all'anno alla cittadinanza in tema di orientamento al lavoro e alla formazione;
- collaborazione nell'ambito di iniziative organizzate del Comune in tema lavoro/formazione, politiche giovanili
- sessioni di aggiornamento del personale dipendente dell'amministrazione comunale in materia di servizi e misure di politiche attive per il lavoro
- raccolta e diffusione dati socio economici e dell'occupazione locali a livello Comunale/di Ambito (reportistica semestrale)
- gestioni di tavoli territoriali per il fronteggiamento delle crisi aziendali con il coinvolgimento degli stakeholders di riferimento (istituzioni di riferimento, aziende, lavoratori, parti sociali)
- gestione di tavoli territoriali scuola/lavoro per la riduzione del mismatch delle competenze (imprese, parti sociali, istituzioni scolastiche e formative)
- coordinamento tavoli di progettazione europea (SEAV)
- accesso a servizi derivati da progettualità finanziati da altri Enti (servizi di conciliazione e welfare, servizi formativi e di orientamento e prevenzione della dispersione scolastica).

**4. Sviluppare progettualità innovative afferenti alla filiera formazione-orientamento-lavoro sulla base del "Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza" (PNRR), anche con riferimento alle raccomandazioni specifiche in tema di lavoro, istruzione, formazione e digitalizzazione fornite dalla Commissione Europea e approvate dal Consiglio: proseguire la partecipazione al progetto "Lombardia Europa 2020" - Progettazione, modellizzazione e start-up di Servizi Europa d'Area Vasta (SEAV) nei contesti lombardi: essere competitivi in Europa" – che ha come capofila ANCI e come partner/promotori del progetto la Provincia di Brescia e Regione Lombardia - e nuove progettualità a valere sugli assi strategici della riqualificazione/digitalizzazione e innovazione delle competenze, partecipando attivamente alla Cabina di Regia del Recovery Plan istituita presso la Provincia di Monza.**

La Commissione europea ha specificato che i contenuti ed i principi ispiratori dei PNRR dovranno basarsi su alcune direttrici comuni: contribuire alla transizione ambientale; alla resilienza e sostenibilità sociale; a transizione digitale, innovazione e competitività.

Afol MB proseguirà inoltre nella partecipazione del progetto "Lombardia Europa 2020" - Progettazione, modellizzazione e start-up di Servizi Europa d'Area Vasta (SEAV) nei contesti lombardi: essere competitivi in Europa" – che ha come capofila ANCI e come partner/promotori del progetto la Provincia di Brescia e Regione Lombardia e svilupperà progettualità innovative afferenti agli assi strategici digitalizzazione e innovazione, rispondenti alle raccomandazioni specifiche in tema di lavoro, istruzione, formazione e digitalizzazione fornite dalla Commissione Europea.



Le amministrazioni locali saranno supportate da AFOL MB nella costituzione di reti di partenariato, volte ad attrarre, utilizzare e gestire risorse europee utili a realizzare interventi che rispondano alle esigenze e peculiarità del territorio, attraverso un percorso integrato di capacity building costituito da interventi di ricerca, informazione, progettazione, sperimentazione e implementazione, attraverso la partecipazione attiva alla Cabina di Regia del Recovery Plan istituita presso la Provincia di Monza.

## 5. SERVIZI DIREZIONALI

### 5.1 Organizzazione, gestione e sviluppo delle risorse umane

L'azienda nel corso del 2022 dovrà da una parte garantire l'erogazione dei servizi oggetto della mission aziendale, presidiando la qualità e la quantità degli output e perseguendo gli obiettivi di area delineati precedentemente, dall'altra dovrà gestire, nella più ampia cornice di crescita e riorganizzazione a livello aziendale, la realizzazione del progetto di potenziamento dei centri per l'impiego, che impegnerà l'ente sia per la realizzazione e l'ammodernamento delle infrastrutture, sia per l'attuazione e l'implementazione dell'organizzazione aziendale a fronte della significativa immissione di personale che il piano di potenziamento prevede, ciò nel più generale contesto pandemico e di riforma e innovazione che il paese attraverserà nell'attuazione del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza.

In tale quadro l'Agenzia dovrà presidiare al meglio le funzioni tipiche e già in parte consolidate dell'Area Risorse Umane e Organizzazione, sia per gli aspetti cd. hard che quelli soft, anche in considerazione della significativa evoluzione organizzativa che l'azienda affronterà:

- Supporto all'elaborazione della dotazione organica aziendale e del fabbisogno assunzionale, anche in termini di budget annuale
- Supporto alla definizione degli assetti organizzativi macro e micro, anche mediante l'elaborazione di reportistica economico-finanziaria correlata
- Presidio dei rapporti giuridico-amministrativi delle risorse che a vario titolo operano all'interno dell'azienda, compresa la gestione dell'attività relativa ai procedimenti disciplinari
- Gestione dei flussi informativi e la rilevazione delle presenze/assenze del personale mediante l'utilizzo del sistema informativo
- Presidio della gestione amministrativa del personale con particolare riferimento agli adempimenti connessi all'immissione di circa 86 unità di personale in distacco, previsto nel Piano di Potenziamento dei CPI, secondo quanto definito nel protocollo di gestione del personale in distacco in "corso di sottoscrizione", efficientandone il processo al fine di minimizzare gli impatti in termini di carichi di lavoro e di complessità della gestione
- Gestione e raccordo con il servizio paghe degli aspetti previdenziali del personale dipendente e somministrato
- Costante aggiornamento normativo dei regolamenti relativi all'organizzazione dell'azienda
- Gestione delle procedure di evidenza pubblica e più in generale del processo di reclutamento, selezione ed inserimento delle risorse umane delle aree di appartenenza
- Gestione della formazione del personale, presidiando l'intero ciclo
- Gestione e presidio del Ciclo di Misurazione e Valutazione delle performances aziendali
- Supporto nelle relazioni sindacali
- Monitoraggio e consuntivazione annuale del Piano di Azioni Positive 2020-2022
- Adeguamento costante delle direttive di contenimento della pandemia, e la gestione, a livello aziendale, delle misure organizzative emergenziali sperimentate nel corso del 2020

- Gestione della procedura per l'attribuzione delle progressioni economiche orizzontali.

In tale quadro di crescita aziendale e incremento significativo della dotazione organica sarà poi necessario adottare una politica sistemica di gestione del personale che aumenti il livello di inclusione, condivisione, responsabilizzazione in una cornice di maggiore informatizzazione del processo produttivo. L'accompagnamento della comunità aziendale verso tale direzione sarà effettuata tramite il perseguimento e l'implementazione di specifiche azioni, progetti e obiettivi, come di seguito dettagliato.

#### *Organizzazione, organizzazione del lavoro e processi aziendali*

A fronte della crescita aziendale, dovuta in parte all'avanzamento del progetto di potenziamento dei Centri per l'Impiego e alla conseguente immissione di un significativo contingente di personale, l'azienda sarà impegnata ad adeguare, implementare e rafforzare la struttura organizzativa, anche attraverso l'individuazione di nuovi centri di responsabilità, e i processi gestionali che la attraversano, con l'obiettivo di rendere sempre più omogenea l'organizzazione trasversalmente alle aree di business, rafforzando l'integrazione e l'interrelazione tra le stesse e come risposta funzionale alle specifiche esigenze espresse dalle aree in una cornice dove la sintesi efficace tra mantenimento degli standard di servizio, potenziamento/sviluppo dei servizi e contenimento dei costi rappresentano l'obiettivo di azione programmatica di tutta l'azienda.

In tale prospettiva sarà funzionale procedere a una revisione e standardizzazione dei principali processi di gestione, ridefinendo gli ambiti e gli attori deputati al presidio, gestione e controllo di funzioni o processi, o di parte di essi, bilanciando funzionalmente, e nella prospettiva di aumentarne la qualità, l'efficacia, l'efficienza e l'economicità, tra centralizzazione sulle aree di staff e decentramento sulle aree di business.

In tema di organizzazione del lavoro, a fronte della definizione, nel corso del 2021, del progetto sperimentale di organizzazione del lavoro in modalità "agile", l'azienda sarà impegnata nel 2022 nell'attuazione del progetto, monitorando gli impatti sulla performance aziendale, sul clima aziendale e sul benessere organizzativo, al fine di pervenire alla definizione stabile di modalità agili di organizzazione del lavoro.

#### *Sistema di valutazione e gestione per obiettivi*

La gestione e il presidio del Ciclo di Misurazione e Valutazione delle performances aziendali, rappresenta una delle principali azioni di programmazione, controllo e gestione delle risorse umane oltre che strumento catalizzatore dell'intero processo di miglioramento della nostra organizzazione. Al fine di migliorare la gestione dell'intero ciclo delle performance, sia per la fase programmatica, che di monitoraggio e che di consuntivazione, si ritiene necessario informatizzare il processo, procedendo all'individuazione, tramite idonea procedura d'acquisto, di un software che possa supportare nella gestione dell'intero processo. L'immissione di circa 86 unità di personale, dovuta al più volte menzionato Piano di Potenziamento dei Centri per l'Impiego, che rientreranno nel ciclo delle performance di AFOL, rende cogente tale necessità.

### *Formazione*

Anche per l'anno 2022 il Piano della Formazione di Afol MB risponderà alle esigenze di aggiornamento, innovazione e sviluppo delle competenze di tutto il personale avvalendosi della rilevazione dei bisogni effettuata, in cui vengono indicati gli interventi prioritari. Lo stesso tiene conto del miglioramento dei risultati anche tramite strumenti di customer diretti a valutare il gradimento e l'apprendimento delle attività formative. Si farà inoltre ricorso alla formazione finanziata per ampliare l'offerta formativa, come già stato sperimentato negli anni precedenti.

Esso, in stretto raccordo con il Piano delle Azioni Positive, Trasparenza e Prevenzione della Corruzione, si articolerà nelle seguenti macro aree:

1. Formazione trasversale a tutte le Aree
2. Formazione specifica di Area
3. Formazione derivante da obblighi normativi.

I principali obiettivi del piano formativo del 2022 saranno:

- formazione del personale del Piano di Potenziamento, al fine di accelerare il processo di inserimento delle risorse
- formazione finalizzata ad incrementare l'apprendimento di competenze informatiche, anche in ambito "office 365", con riferimento al processo di informatizzazione aziendale.

### *Comunicazione interna*

La comunicazione strutturata verso e dai dipendenti, è una delle leve strategiche di gestione del personale imprescindibile per la buona gestione aziendale. Sarà pertanto programmata e sviluppata, sia in termini qualitativi che quantitativi, una comunicazione interna efficace e funzionale agli obiettivi aziendali, anche attraverso lo sviluppo di una nuova intranet aziendale.

### *Politiche di Welfare aziendale*

Sarà data attuazione alle azioni previste dal Piano delle Azioni Positive 2020 - 2022, procedendo al contestuale monitoraggio e consuntivazione dello stesso. Sarà altresì definito il Piano delle Azioni Positive per il triennio 2023-2025.

L'Agenzia implementerà nel corso del 2022, previa individuazione di un fornitore di servizi, un sistema di welfare secondo le previsioni normative della legge di stabilità 2016 e dei decreti attuativi in materia al fine poter offrire al personale i vantaggi economici previsti.

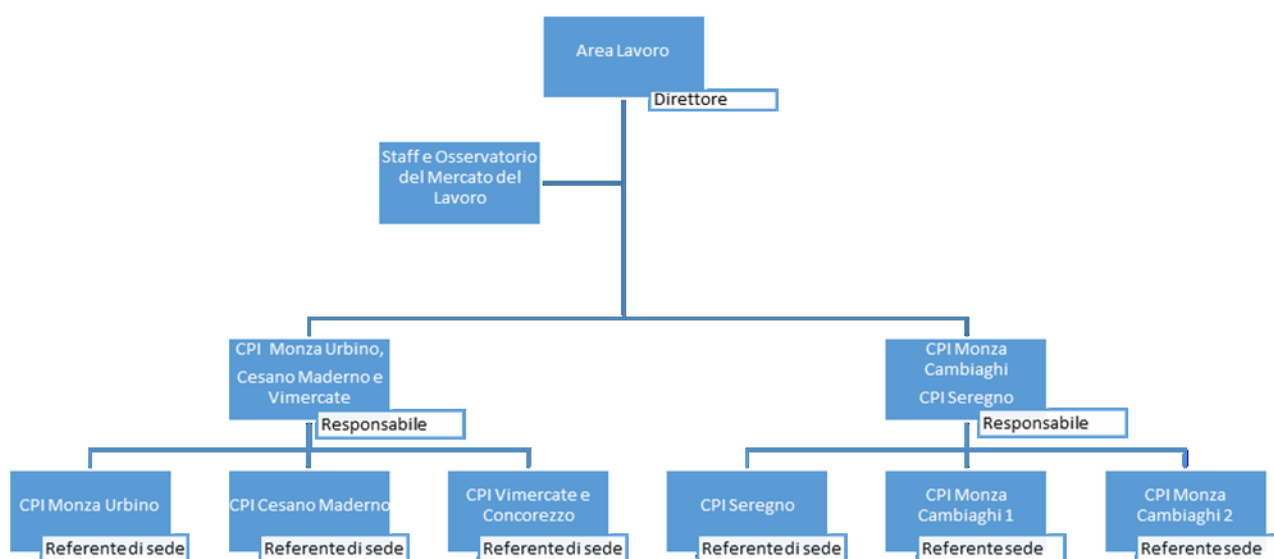
### *Relazioni Sindacali*

Nell'ottica di rafforzare la comunicazione interna e la condivisione, saranno consolidate le relazioni sindacali, anche nel solco dell'applicazione del nuovo CCNL FLL per il triennio 2019-2021, qualora definito, e nella definizione e applicazione del nuovo CCDI.

### 5.1.1 Dotazione organica

Aspetto caratterizzante la gestione aziendale del 2022 sarà la crescita ed evoluzione dell'Agenzia in termini di servizi erogati, in termini di adeguamento e ampliamento infrastrutturale, in termini di informatizzazione degli strumenti e dei processi, in termini di dotazione organica, connessa da una parte al Piano di Potenziamento dei Centri per l'Impiego e dall'altra all'aumento dell'offerta di servizi di formazione. Tale sviluppo delle aree di erogazione dei servizi determina conseguentemente un incremento della complessità gestionale della struttura nel suo insieme, con riferimento a tutti gli aspetti presidiati dalle aree di staff.

L'investimento più significativo in termini di risorse economiche –a valere sui finanziamenti ministeriali – interesserà principalmente i Centri per l'Impiego e l'Area Lavoro nel suo insieme, sia in termini di investimento infrastrutturale sia in termini di rafforzamento dell'organico, con l'inserimento di personale in distacco dalla Provincia di Monza e Brianza. Risulta dunque necessario in primo luogo accompagnare fortemente tale processo di crescita a livello di struttura organizzativa dell'area lavoro, individuando, per il 2022, figure di referente dei Centri per l'impiego che possano garantire il presidio delle sei principali sedi, a diretto riporto con le Responsabili di ambito dei CPI.



Al termine del processo, previsto per febbraio 2022, l'area Lavoro avrà un organico complessivo di circa 100 unità di personale, rispetto alle attuali 35; l'Agenzia avrà un organico di circa 200 unità di personale con un incremento rispettivamente del 310% e del 168% (cfr. tabella dotazione). Oltre agli aspetti quantitativi, anche quelli qualitativi aumenteranno la complessità di gestione dell'azienda come più volte detto. Infatti l'aumento dei metri quadri complessivi delle sedi aziendali e l'aumento esponenziale dell'organico con l'inserimento di personale della Provincia di Monza e Brianza in distacco presso AFOL, che necessiterà di modalità specifiche di gestione, come definite dal "protocollo di gestione del personale in

distacco “ in corso di sottoscrizione, si prevede che le ricadute, in termini di carichi di lavoro e di complessità della gestione, sui servizi di staff saranno significative, e che pertanto sarà necessario adeguare l’organico e la struttura organizzativa dei servizi di staff congruentemente allo sviluppo delle aree di business e dell’azienda nel suo complesso.

Si prevede pertanto, oltre alla fisiologica sostituzione del personale in uscita, con particolare riferimento al personale docente, di procedere con selezioni ad evidenza pubblica per il rafforzamento degli organici dei servizi di staff.

DOTAZIONE ORGANICA AL 31/12/2021													DOTAZIONE PREVISIONALE AL 31.12.2022						
Amministratore Unico											1		Potenziamento						
Servizi	Categoria					N. dipendenti				Personale somministrato	Potenziamento		Totale	N.	T.I.	T.D.	Personal e somministrato	personale in distacco	personale temporaneo
	QD	D	C	B	A	T.I.	% p.t.	T.D.	% p.t.		personale in distacco	personale temporaneo							
<b>DIREZIONE E APICALI</b>																			
Direttore Generale	1					1							1	1					
Vice Direttore Generale	1					1							1	1					
Direttori di area		5				5							5	5					
<b>SUB-TOTALE</b>	<b>2</b>	<b>5</b>				<b>7</b>							<b>7</b>	<b>7</b>					
<b>AREA LAVORO</b>																			
Responsabile CPI		2				2							2	2					
C.P.I. Seregno		1	4			5				3	8	1	17	22	5				17
C.P.I. Vimercate			5			5				2	8	1	16	20	5				15
C.P.I. Monza		1	10			11				1	10	2	24	41	11				30
C.P.I. Cesano Maderno			7			7				1	8	2	18	23	7				16
Meda - Struttura											3		3	3					3
<b>SUB-TOTALE</b>		<b>4</b>	<b>26</b>			<b>30</b>				<b>7</b>	<b>37</b>	<b>6</b>	<b>80</b>	<b>111</b>	<b>30</b>				<b>81</b>
<b>AREA FORMAZIONE</b>																			
Responsabili CFP		3				3							3	3	3				
C.F.P. Seregno		16	8	2		26			1	di cui n. 3 PT 50%; n. 1 PT 81%	4		31	29	26			3	
C.F.P. Meda		15	8		1	24			1	di cui n. 1 PT 50%; n. 1 PT al 30%; n. 1 PT al 75%	4		29	25	21			4	
C.F.P. Concorezzo		6	1			7			1	di cui n. 1 PT 30%	1		9	8	8				
<b>SUB-TOTALE</b>		<b>40</b>	<b>17</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>60</b>			<b>3</b>		<b>9</b>		<b>72</b>	<b>65</b>	<b>58</b>			<b>7</b>	
<b>AREA AMMINISTRATIVA</b>																			
Contabilità, Rendicontazione		1	2			3						1	4	5	5				
<b>SUB-TOTALE</b>		<b>1</b>	<b>2</b>			<b>3</b>						<b>1</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>5</b>				
<b>AREA R.U.</b>																			
Risorse Umane			3			3						2	5	3	3				
<b>SUB-TOTALE</b>			<b>3</b>			<b>3</b>						<b>2</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>3</b>				
<b>AREA ICT/COMUNICAZIONE</b>																			
Servizi informatici e comunicazione			3			3					5		8	8	3				5
<b>SUB-TOTALE</b>			<b>3</b>			<b>3</b>					<b>5</b>		<b>8</b>	<b>8</b>	<b>3</b>				<b>5</b>
<b>AREA TECNICA</b>																			
Acquisti, Gare e Appalti			2			2						1	3	2	2				
<b>SUB-TOTALE</b>			<b>2</b>			<b>2</b>						<b>1</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>2</b>				
<b>SERVIZI DI RETE</b>																			
Personale di Staff - MKTG Territoriale		2	3			5							5	5	5				
<b>SUB-TOTALE</b>		<b>2</b>	<b>3</b>			<b>5</b>							<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>				
<b>TOTALE DIPENDENTI</b>	<b>2</b>	<b>52</b>	<b>53</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>113</b>			<b>3</b>	<b>16</b>	<b>42</b>	<b>8</b>	<b>179</b>	<b>203</b>	<b>110</b>		<b>7</b>	<b>86</b>	

## 5.2 Amministrazione, finanza e controllo

La Direzione Amministrativa nel corso dell'Esercizio 2021, in continuità con l'azione espressa nel corso del 2020, ha operato con l'obiettivo di consolidare i sistemi di programmazione e controllo, revisionando la tipologia e la struttura di alcune voci del piano dei conti; inoltre è stato potenziato lo sviluppo della reportistica economico finanziaria di periodo per rispondere alla necessità di supportare le direzioni nel presidio degli obiettivi operativi di difficile conseguimento a causa del prolungarsi dell'emergenza sanitaria dovuta alla pandemia Covid-Sars 2. Durante il 2021 si sono gettate le basi per impostare la nuova struttura di elaborazione dei dati che, attraverso gli strumenti informatici, sarà in grado di fornire risposte celeri e sempre più efficaci rispetto alle specifiche esigenze delle Direzioni Aziendali, garantendo contestualmente l'affidabilità e l'analiticità delle informazioni. Allo scopo si ritiene che nel 2022 si dovrà procedere con l'affinamento del lavoro svolto nel corso del 2021 anche mediante un lavoro di sensibilizzazione e compartecipazione delle diverse aree interessate.

In prospettiva e in funzione delle nuove sfide attese per il 2022 si procederà con lo sviluppo di una nuova sezione del gestionale, strumento determinante per consentire il monitoraggio degli eventi aziendali. Anche con il supporto di professionalità esterne e con il ripensamento della struttura dell'Area Amministrativa e dei suoi processi si ritiene possibile giungere a miglioramenti nell'operatività generale dell'azienda, partendo dall'analisi dei flussi operativi e dalla loro formalizzazione, che consentirà di definire in modo preciso compiti e responsabilità, riducendo ritardi e dispersione di energie e risorse.

L'organizzazione di Afol nel suo complesso, e di conseguenza anche quella dell'Area Amministrativa, richiederanno un rafforzamento e uno sviluppo per rispondere adeguatamente alle nuove sfide che si dovranno affrontare nel 2022, tra cui si ricordano: nuove linee di servizio a valere sulle politiche attive del lavoro, nuovi servizi formativi e l'attuazione operativa del Piano Regionale di Potenziamento dei Centri per l'impiego. Allo scopo si è proceduto con il rafforzamento dello staff dell'area, che sarà mantenuto per tutto il 2022, con l'obiettivo di accelerare le operazioni facilitando le azioni di monitoraggio, controllo e rendicontazione sia interne sia degli enti finanziatori di riferimento. Si deve inoltre ricordare il supporto di competenze esterne che consentirà anche nel 2022 di garantire la regolarità e l'efficienza della gestione nel rispetto degli obblighi normativi e informativi.

Il perdurare dell'emergenza dovuta alla pandemia Covid-Sars 2 ha provocato uno scenario di discontinuità delicato e complesso; pertanto l'area amministrativa ed economico finanziaria si è posta l'obiettivo prioritario di rilevare tempestivamente gli accadimenti esterni e interni, descritti attraverso il sistema di contabilità, le sue rielaborazioni gestionali, allo scopo di rilevare eventuali criticità e/o squilibri economici, patrimoniali e finanziari potenzialmente capaci di compromettere la continuità aziendale e, conseguentemente, generare impatti sul bilancio dell'ente locale Provincia, del quale Afol risulta essere totalmente controllata.

Il sistema dei controlli interni, tenuto conto della dimensione e della complessità dell'azienda, dovrà quindi continuare a supportare le strategie e l'operatività quotidiana, in particolare consentire:



- il presidio degli obiettivi strategici, volti ad assicurare che le scelte del management siano conformi alle direttive ricevute e all'oggetto che l'azienda si propone di conseguire, nonché a garantire la salvaguardia del patrimonio aziendale e a tutelare gli interessi degli stakeholders
- il presidio degli obiettivi operativi, con cui garantire l'efficacia e l'efficienza delle attività operative aziendali
- il presidio degli obiettivi del sistema di reporting formato da strumenti e dati attendibili e affidabili
- la conformità delle attività aziendali alla normativa applicabile
- la riduzione dei rischi connessi a potenziali difformità in partita doppi
- l'affidabilità dell'assetto amministrativo contabile e la sua idoneità alla corretta rilevazione dei fatti di gestione nelle scritture contabili.

Determinanti, sebbene strumentali, saranno gli investimenti programmati per adeguare e integrare sempre più i software aziendali alle necessità operative di programmazione e controllo oltre che di conformità alle norme di settore, che sono indispensabili per supportare adeguatamente il fabbisogno informativo aziendale e favorire il conseguimento degli obiettivi correnti e di medio termine.

Non di meno, saranno fondamentali gli investimenti in formazione mirata per le persone operanti nel settore dell'amministrazione che saranno chiamate sempre più a comprendere gli accadimenti aziendali non solo in una dimensione amministrativa, ma soprattutto gestionale.

L'acquisizione e lo sviluppo di adeguate competenze consentiranno di migliorare l'affidabilità delle informazioni derivanti da un sistema contabile e gestionale in evoluzione e in espansione in conseguenza della crescita nella dimensione e complessità dell'azienda.

Si riporta di seguito l'articolazione e l'operatività della Contabilità Generale e della Contabilità Analitica:

	<b>Contabilità Generale</b>	<b>Contabilità Analitica</b>
Oggetto	Rilevazione delle operazioni di gestione esterna (acquisti di beni e servizi, vendita di servizi, personale, finanziamento) nella dimensione economico - finanziaria	Operazioni di gestione interna (processi di produzione dei servizi) negli aspetti fisico-tecnici (ore lavoro, ore aula, ore macchina di laboratorio, ecc..) ed economici
Finalità	Determinazione del reddito di esercizio	Determinazione dei costi, ricavi e altre conoscenze attinenti alla produzione dei servizi esterni ed interni o singole fasi della gestione aziendale
Criteri di classificazione	Utilizza criteri di rilevazione dei costi e ricavi per natura. Inoltre, alla contabilità generale, con rilevazioni a consuntivo, vengono affiancate, rilevazioni a preventivo derivanti da ipotesi - obiettivo sugli andamenti economici finanziari prospettici, in	Utilizza criteri di rilevazione - classificazione per destinazione. I costi e ricavi, rilevati inizialmente per natura vengono riclassificati per Centro di Costo coerentemente con la struttura organizzativa di controllo che prevede responsabili di budget di area e di servizio,

	rapporto ai dati di periodo attesi per area, cdc e servizio (Budget e analisi scostamento)	imputati ai servizi o ai progetti assegnati alle varie U.O.
Momento della rilevazione	Rileva i fatti sulla base di idonei documenti probatori, con rettifica periodica per determinare la competenza economica	Rileva i fatti di gestione nel momento in cui si determinano conseguenze economiche
Qualità dell'informazione	Soddisfa esigenze conoscitive esterne ed interne	Destinazione conoscitiva esterna. I dati hanno minore accuratezza, maggiore tempestività, maggiore orientamento al futuro e minori vincoli legislativi e fiscali

Sinteticamente gli obiettivi amministrativi si possono quindi così riassumere:

1. Gestire il cambiamento attraverso il consolidamento dei sistemi di programmazione e controllo in un'ottica di maggior aderenza alle strategie e necessità delle aree, ma anche alle prassi operative, con l'obiettivo di accompagnare il percorso di ridefinizione dell'assetto di alcuni segmenti/aree di servizio
2. Favorire l'integrazione del sistema dei controlli interni in un'ottica di approccio comune ispirata alle logiche di risk management al fine di favorire l'individuazione e gestione degli eventi che possono verificarsi in un determinato momento e contesto economico, nella pianificazione delle reazioni, nella definizione del budget cui attingere per attivare tali risposte e, infine, nel tenere sotto controllo gli eventi stessi attraverso una reazione in tempi appropriati
3. Supportare la crescita delle competenze del personale afferente all'area, consolidando la dotazione di risorse umane con l'individuazione di una nuova risorsa dedicata agli adempimenti contabili e gestionali connessi allo sviluppo del piano di potenziamento
4. Gestire il processo della conservazione digitale coerentemente con le indicazioni normative.

### 5.3 Acquisti

Di seguito è riportato il "Programma biennale degli acquisti dei beni e dei servizi", redatto in ottemperanza a quanto disposto dal D.Lgs. 18.04.2016 N. 50 Nuovo codice dei contratti pubblici (art.21, commi 1 e 6). Il file è predisposto secondo il format previsto dall'art.21 del Codice dei Contratti Pubblici.

PROGRAMMA BIENNALE DEGLI ACQUISTI DI BENI E SERVIZI													
Direzione di competenza	Annuale nella quale si prevede di dare avvio alla nuova procedura di affidamento	Descrizione dell'acquisto	Durata del contratto (in mesi)	STIMA DEI COSTI DELL'ACQUISTO									
				Primo anno (2022) IVA incl.	Primo anno (2022) IVA escl.	Secondo anno (2023) IVA incl.	Secondo anno (2023) IVA escl.	Costi su annualità successive IVA incl.	Costi su annualità successive IVA escl.	Totale IVA incl.	IVA	Totale IVA escl.	
TECNICA	2021	SERVIZIO PULIZIA SEDI AFOL PER N. 24 MESI	24	183.439,20€	150.360,00€	61.146,40€	50.120,00€					22,00%	
TECNICA	2023	SERVIZIO PULIZIA SEDI AFOL PER N. 24 MESI	24			176.900,00€	145.000,00€	299.192,80€	245.240,00€	476.092,80€	22,00%	390.240,00€	
TECNICA	2023	MANUTENZIONE IMPIANTI ELETTRICI SEDI AFOL	24			30.500,00€	25.000,00€	30.500,00€	25.000,00€	61.000,00€	22,00%	50.000,00€	
HR	2021	BUONI PASTO ELETTRONICI CONV. N. 9 N. 13 MESI	13	76.920,48€	73.962,00€					111.107,36€	4,00%	106.834,00€	
HR	2022	BUONI PASTO ELETTRONICI CONV. N. 9 N. 13 MESI	13	25.640,16€	24.654,00€	85.467,20€	82.180,00€				4,00%		
HR	2023	BUONI PASTO ELETTRONICI CONV. N. 9 N. 13 MESI	13			17.093,44€	16.436,00€	94.013,92€	90.398,00€		4,00%		
HR	2021	SERVIZI DI ASSISTENZA CONT.GIURIDICO LEGALE E AS.GIURIDICO LEGAL	24	41.480,00€	34.000,00€	13.826,67€	11.333,33€				22,00%		
HR	2023	SERVIZI DI ASSISTENZA CONT.GIURIDICO LEGALE E AS.GIURIDICO LEGAL	24			27.653,33€	22.666,67€	55.306,67€	45.333,33€	82.960,00€	22,00%	68.000,00€	
HR	2021	SERVIZIO ELABORAZIONE PAGHE, ADEMPIMENTI PREV. FISC. E CONTABILI 2 ANNI + 2+ MESI	31	42.836,64€	35.112,00€	42.836,64€	35.112,00€			110.661,32€	10,00%	90.706,00€	
HR	2021	SERVIZIO SOMMINISTRAZIONE 2 ANNI + 2 + 6 MESI PROROGA	24	691.900,00€	629.000,00€	461.266,67€	419.333,33€			1.383.800,00€	10,00%	1.258.000,00€	
HR	2023	SERVIZIO SOMMINISTRAZIONE 2 ANNI + 2 + 6 MESI PROROGA	24			230.633,33€	209.666,67€	1.153.166,67€	1.048.333,33€	1.383.800,00€	10,00%	1.258.000,00€	
HR	2022	SERVIZI DI WELFARE AZIENDALE 2 ANNI + POSS.RINNOVO 2 ANNI (VALORE STIMATO DI ACCANTONAMENTO 48 MESI, € 1.200,000)	48	12.200,00€	10.000,00€	12.200,00€	10.000,00€	24.400,00€	20.000,00€	24.400,00€	22,00%	20.000,00€	
AMMINISTRAZIONE	2020	ASSISTENZA E CONSULENZA AMMINISTRATIVA GESTIONALE TRIBUTARIA E SOCIETARIA	24	30.451,20€	24.960,00€					60.902,40€	22,00%	49.920,00€	
AMMINISTRAZIONE	2022	ASSISTENZA E CONSULENZA AMMINISTRATIVA GESTIONALE TRIBUTARIA E SOCIETARIA	24			30.451,20€	24.960,00€	30.451,20€	24.960,00€	60.902,40€	22,00%	49.920,00€	
AMMINISTRAZIONE	2022	POLIZZE AFOL (INFORTUNI, INCENDIO, ELETTRONICA, KASKO, RC PATRIMONIALE, RCT/O, FURTO)	24			50.226,00€	50.226,00€	50.226,00€	50.226,00€	100.552,00€	0,00%	100.552,00€	
AMMINISTRAZIONE	2021	ENERGIA ELETTRICA ENEL	12	61.553,51€	50.453,70€					67.267,14€	22,00%	55.137,00€	
AMMINISTRAZIONE	2022	ENERGIA ELETTRICA ENEL	18	7.455,56€	6.111,11€	89.466,67€	73.333,33€	37.277,78€	30.555,56€	134.200,00€	22,00%	110.000,00€	
AMMINISTRAZIONE	2021	FORNITURA GAS	12	16.897,00€	13.850,00€					67.588,00€	22,00%	55.400,00€	
AMMINISTRAZIONE	2022	FORNITURA GAS	12	50.691,00€	41.550,00€	16.897,00€	13.850,00€			67.588,00€	22,00%	55.400,00€	
AMMINISTRAZIONE	2023	FORNITURA GAS	12			50.691,00€	41.550,00€	16.897,00€	13.850,00€	67.588,00€	22,00%	55.400,00€	
AMMINISTRAZIONE	2022	PRESTAZIONI AUSILIARI (BIDELLI E GUARDIANIA)	6	36.264,50€	29.725,00€					29.725,00€	22,00%	29.725,00€	
FORMAZIONE	2022	PRESTAZIONI AUSILIARI (BIDELLI E GUARDIANIA)	24	80.100,00€	65.655,74€	160.200,00€	131.311,48€	80.100,00€	65.655,74€	320.400,00€	22,00%	262.622,95€	
FORMAZIONE	2021	SERVIZIO SOSTEGNO SCOLASTICO	11	121.566,45€	99.644,63€					320.400,00€	22,00%	156.584,43€	
FORMAZIONE	2022	SERVIZIO SOSTEGNO SCOLASTICO	11	69.466,55€	56.939,79€	121.566,45€	99.644,63€			191.033,00€	22,00%	156.584,43€	
FORMAZIONE	2023	SERVIZIO SOSTEGNO SCOLASTICO	11			69.466,55€	56.939,79€	121.566,45€	99.644,63€	191.033,00€	22,00%	156.584,43€	
FORMAZIONE	2022	PIATTAFORMA FORMAZIONE E-LEARNING	36	21.960,00€	18.000,00€	21.960,00€	18.000,00€	21.960,00€	18.000,00€	43.920,00€	22,00%	36.000,00€	
ICT	2021	CONTRATTO ASSISTENZA HW-SWA CONSUMO (SI. NET)	24	24.400,00€	20.000,00€					48.800,00€	22,00%	40.000,00€	
ICT	2023	CONTRATTO ASSISTENZA HW-SWA CONSUMO (SI. NET)	24			24.400,00€	20.000,00€	24.400,00€	20.000,00€	48.800,00€	22,00%	40.000,00€	

PROGRAMMA BIENNALE DEGLI ACQUISTI DI BENI E SERVIZI - PIANO POTENZIAMENTO CPI													
Direzione di competenza	Annuale nella quale si prevede di dare avvio alla nuova procedura	Descrizione dell'acquisto	Durata del contratto (in mesi)	STIMA DEI COSTI DELL'ACQUISTO									
				Primo anno	2022 - senza IVA	Secondo anno	2023 - SENZA IVA	Costi su annualità successive	Costi su annualità successive IVA escl.	Totale	IVA	INARCASSA +4%	Totale IVA escl.
LAVORO	2022	ANALISI DEL MERCATO DEL LAVORO	24	43.920,00€	36.000,00€	43.920,00€	36.000,00€			109.800,00€	22,00%	0,00€	90.000,00€
ICT	2022	HW - SW CPI - 5 Sedi	12	48.800,00€	40.000,00€					48.800,00€	22,00%	0,00€	40.000,00€
ICT	2022	HARDWARE GROSSI	12	61.000,00€	50.000,00€					61.000,00€	22,00%	0,00€	50.000,00€
ICT	2022	SERVIZIO INTERFACCIA CONVERSAZIONALE	24	28.000,00€	22.950,82€	28.000,00€	22.950,82€			56.000,00€	22,00%	0,00€	45.901,64€
ICT	2022	LICENZE OFFICE 365	24	26.644,80€	21.840,00€			21.840,00€		53.289,60€	22,00%	0,00€	43.680,00€
TECNICA	2021	INCARICO DI PROGETTAZIONE DEFINITIVA, ESECUTIVA, COORDINAMENTO DELLA SICUREZZA IN FASE DI PROGETTAZIONE E INCARICO DI DIREZIONE LAVORI DELLA SEDE DEL CPI DI CESANO MADERNO	20	59.977,25€	47.270,85€	33.153,20€	26.129,57€			93.130,45€	22,00%	76.336,44€	73.400,42€
TECNICA	2021	INCARICO DI PROGETTAZIONE DEFINITIVA, ESECUTIVA, COORDINAMENTO DELLA SICUREZZA IN FASE DI PROGETTAZIONE E INCARICO DI DIREZIONE LAVORI DELLA SEDE DEL CPI DI MONZA	20	96.862,12€	76.341,52€	51.018,19€	40.209,80€			147.880,31€	22,00%	121.213,37€	116.551,32€
TECNICA	2021	INCARICO DI PROGETTAZIONE DEFINITIVA, ESECUTIVA, COORDINAMENTO DELLA SICUREZZA IN FASE DI PROGETTAZIONE E INCARICO DI DIREZIONE LAVORI DELL'OSSERVATORIO DEL MERCATO DEL LAVORO	18	46.377,84€	36.552,52€	24.560,69€	19.357,42€			70.938,53€	22,00%	58.146,34€	55.909,94€
TECNICA	2021	INCARICO DI PROGETTAZIONE DEFINITIVA, ESECUTIVA, COORDINAMENTO DELLA SICUREZZA IN FASE DI PROGETTAZIONE E INCARICO DI DIREZIONE LAVORI DELLA SEDE DEL CPI DI VIMERCATE VIA LUIGI PONTI 15	20	89.030,03€	70.168,69€	45.509,86€	35.868,43€			134.539,90€	22,00%	110.278,60€	106.037,12€
TECNICA	2021	INCARICO DI PROGETTAZIONE DEFINITIVA, ESECUTIVA, COORDINAMENTO DELLA SICUREZZA IN FASE DI PROGETTAZIONE E INCARICO DI DIREZIONE LAVORI DELLA SEDE DEL CPI DI SEREGNO	20	113.767,90€	89.665,75€	52.379,67€	41.282,84€			166.147,57€	22,00%	136.186,53€	130.948,59€
TECNICA	2022	INCARICO DI COORDINAMENTO SICUREZZA IN FASE DI ESECUZIONE (PER TUTTE LE SEDI)	20	56.947,02€	44.882,58€	51.797,53€	40.824,03€			108.744,55€	22,00%	89.134,87€	85.706,61€
TECNICA	2021	INCARICO SUPPORTO TECNICO AL RUP	24	44.408,00€	35.000,00€	48.214,40€	38.000,00€			92.622,40€	22,00%	75.920,00€	73.000,00€
LAVORO	2022	ACQUISTO ARREDI SEDI MEDA , MONZA T.G., CESANO M, SEREGNO E VIMERCATE	18	280.459,70€	229.885,00€	158.600,00€	130.000,00€			439.059,70€	22,00%	0,00€	359.885,00€

Si riporta inoltre il Piano Triennale dei Lavori.

PROGRAMMA TRIENNALE DEI LAVORI															
Direzione di competenza	Annualità nella quale si prevede di dare avvio alla nuova procedura di affidamento	Descrizione dell'acquisto	Durata del contratto (in mesi)	STIMA DEI COSTI DELL'ACQUISTO											
				2022 Primo anno con IVA	2022 Primo anno IVA escl.	2023 Secondo anno con IVA	2023 Secondo anno IVA escl.	2024 Terzo anno con IVA	2024 Terzo anno ESC. IVA	Costi su annualità successive	Costi su annualità successive e IVA escl.	Totale con IVA	IVA	Totale IVA escl.	
Tecnica	2021	Lavori edili di manutenzione straordinaria, adeguamento normativa, VVF, fase 1 e fase 2 - Seregno	12	38.646,51 €	31.677,47 €	154.586,03 €	126.709,86 €				0,00 €	0,00 €	193.232,54 €	22,00%	158.387,33 €
Tecnica	2022	Lavori edili di manutenzione straordinaria, adeguamento normativa, VVF, fase 3 - Seregno	12	38.852,33 €	31.846,17 €	90.655,43 €	74.307,73 €						129.507,76 €	22,00%	106.153,90 €
Tecnica	2023	Lavori impiantistici di manutenzione straordinaria, di ampliamento e di adeguamento normativa, VVF - Seregno	9			105.042,00 €	86.100,00 €	45.018,00 €	36.900,00 €				150.060,00 €	22,00%	123.000,00 €

PROGRAMMA TRIENNALE DEI LAVORI - PIANO POTENZIAMENTO CPI															
Direzione di competenza	Annualità nella quale si prevede di dare avvio alla nuova procedura di affidamento	Descrizione dell'acquisto	Durata del contratto (in mesi)	STIMA DEI COSTI DELL'ACQUISTO											
				2022 Primo anno con IVA	2022 Primo anno IVA escl.	2023 Secondo anno con IVA	2023 Secondo anno IVA escl.	2024 Terzo anno con IVA	2024 Terzo anno ESC. IVA	Costi su annualità successive	Costi su annualità successive e IVA escl.	Totale con IVA	IVA	Totale IVA escl.	
Tecnica	2022	Manutenzione straordinaria di adattamento e di adeguamento - Via Tommaso Grossi, 9 - Monza	11(330gg)	604.431,30 €	549.483,00 €	402.954,20 €	366.322,00 €				0,00 €	0,00 €	1.007.385,50 €	10,00%	915.805,00 €
Tecnica	2022	Nuova costruzione - Via Tre Venezie, 63 - Meda	9(270gg)	279.258,00 €	228.900,00 €	119.682,00 €	98.100,00 €				- €	- €	398.940,00 €	22,00%	327.000,00 €
Tecnica	2022	Nuova costruzione - Via Monte Rosa10/montebianco,7 - Seregno	14(420gg)	712.236,00 €	583.800,00 €	474.824,00 €	389.200,00 €				- €	- €	1.187.060,00 €	22,00%	973.000,00 €
Tecnica	2022	Manutenzione straordinaria di adattamento e di adeguamento - Via Ponti, 15 - Vimercate	11 (330gg)	605.990,00 €	550.900,00 €	259.710,00 €	236.100,00 €				- €	- €	865.700,00 €	10,00%	787.000,00 €
Tecnica	2022	Manutenzione straordinaria di adattamento e di adeguamento - Corso Europa 128 - Cesano Maderno	11(330gg)	478.984,00 €	435.440,00 €	119.746,00 €	108.860,00 €				- €	- €	598.730,00 €	10,00%	544.300,00 €

Afol nell'ambito dei programmi sopra citati si avvarrà della consolidata sinergia sviluppata negli anni con la CUC della Provincia di Monza e Brianza per l'attuazione delle gare relative al fabbisogno di lavori, servizi e forniture per appalti e concessioni con importo superiore ai 139k€. È in corso di rinnovo la Convenzione per l'anno 2022

## 5.4 Gestione del patrimonio

Le sedi operative di Afol, sono proprietà di enti pubblici provinciali e/o locali e, all'occorrenza, sono state oggetto di interventi manutentivi edili di entità generalmente non significativa, se si escludono i casi di acquisizione di nuove sedi o trasferimenti di sede, resisi necessari per ampliare ed adeguare i servizi offerti sul territorio e per rispondere alle esigenze dei comuni/enti locali. Ad oggi ad eccezione del CFP Pertini-Seregno e del CFP Terragni-Meda, entrambi gli edifici sono di proprietà della Provincia di Monza e Brianza, le restanti sedi sono di proprietà dei Comuni, ai quali competono eventuali interventi o investimenti straordinari.

Nel corso del 2021 per rispondere alle esigenze gestionale ed organizzative, transitorie, previste nel piano di potenziamento Centri Per l'Impiego si è reso necessario acquisire in locazione nuovi spazi per periodo temporaneo di circa due anni, nelle more di completare gli interventi strutturali previsti su alcune nuove sedi e/o ampliamento ed adeguamento di altre sedi in comodato d'uso gratuito gestite attualmente da AFOL MB.

Nel 2022, come già anticipato in premessa, l'importante sforzo derivante dall'attuazione del Piano infrastrutturale di Potenziamento dei CPI, si affiancherà alla tradizionale programmazione delle attività connesse alla gestione delle manutenzioni ordinarie e straordinarie degli altri edifici di Afol.

Oltre alle già citate attività da eseguirsi a valere sul Piano sopracitato si renderà necessario completare o attivare i seguenti interventi:

- a) Proseguiranno le attività volte alla realizzazione in più fasi/tempi dei lavori di adeguamento alla normativa in materia di antincendio degli edifici e degli impianti tecnologici. Tali adeguamenti risultano indispensabili per poter procedere successivamente con la presentazione della Scia per l'ottenimento del C.P. Incendi; un percorso impegnativo, lungo e complesso iniziato nel giugno 2017 e che a causa della pandemia e stato di emergenza sanitaria subito slittamenti significativo e reso necessario la ridefinizione e la ripianificazione dell'affidamenti dei lavori della fase 1 e fase 2 che si concluderanno nel settembre 2022, e successivamente si procederà nel medesimo tempo con la pianificazione della 3 fase dei lavori edili e lavori di adeguamenti impiantistici. Quanto sopra esposto è riferito alla sede di Seregno, salvo imprevisti, tenuto conto della sovrapposizione delle attività pratica VVF e progetto potenziamento CPI Seregno ci possono essere validi ragioni di necessità di coordinamento e di revisione nei tempi e nella modalità di esecuzione della 3 fase. Mentre per la sede di Meda è stata presentata la SCIA per l'acquisizione C.P. Incendi
- b) Sarà effettuata l'indagine valutativa di efficienza energetica, tenuta sismica, manutenzione conservativa e di riqualificazione dei beni. Sono state riviste le priorità di realizzazione, tenuto conto degli impegni economici/ finanziari dedicati al progetto di cui al punto precedente. Per la sede di Seregno è stata posticipata a fine lavori mentre per la sede di Meda rimane confermata l'indagine
- c) Si prevede l'avvio degli adempimenti relativi alla realizzazione dei lavori di adeguamento dei locali del CFP Pertini destinati al progetto "Impresa formativa": il progetto di fattibilità e studio preliminare sono stati completati, mentre l'avvio dell'attività di progettazione definitiva esecutiva sarà avviata nel secondo semestre
- d) Si prevedono ulteriori lavori di manutenzioni sulle sedi dei CFP di Meda (nuova pavimentazione aule, adeguamento impianto luci di emergenza, sostituzione corpi illuminanti) e CFP di Seregno (sostituzione di serramenti e infissi, impianto luci di emergenza ufficio ICT)

Per quanto concerne la gestione degli archivi cartacei "in house" è stata completata la fase di identificazione, catalogazione degli archivi cartacee delle sedi/unità operative, seguendo il criterio definito e condiviso da tutte le unità operative di Afol MB.

Per quanto concerne l'archivio "Out House", si conferma la necessità di mantenere l'attuale situazione di conservazione /custodia degli archivi cartacei del CFP Pertini e del CFP Terragni almeno per un ulteriore biennio, nelle more del completamento delle nuove sedi dei CPI.

È stata già avviata una fase di consultazione per elaborare una nuova procedura di archiviazione della documentazione, con definizione e predisposizione di una procedura di scarto d'archivio e di un nuovo manuale operativo per l'archiviazione della documentazione di tutte le aree di Afol, dove è prevista apposita sezione riguardante i flussi di dematerializzazione.

## 5.5 Eventi e comunicazione

### **1. Gestire e potenziare il sistema comunicazione migliorando la fluidità e incrementando la densità delle informazioni al fine di promuovere l'immagine unitaria e l'identità costitutiva, e, di conseguenza, dando conoscenza e visibilità alla mission, alle attività e agli eventi promossi e realizzati.**

L'ufficio comunicazione di Afol MB gestisce l'informazione allo scopo di renderla omogenea e condivisa, con l'obiettivo di sensibilizzare e condividere tutte le informazioni per rafforzare l'identità aziendale e per non perdere occasioni di comunicazione verso l'interno e l'esterno.

Anche per l'anno 2020 si prevedrà di:

- Gestire i comunicati stampa e il rapporto con i media
- Gestire la rete intranet: aggiornamento e gestione della rete intranet per la condivisione di informazioni e documentazione
- Creare e inviare Newsletter interne: invio periodico di newsletter al personale al fine di aggiornarlo su argomenti che riguardano l'attività dell'azienda e inserimento delle newsletter nell'intranet aziendale e richiesta di loro affissione nelle bacheche interne
- Diffondere comunicazioni/avvisi: Diffusione per conto delle varie unità operative aziendali o di propria iniziativa di comunicati/avvisi inviati per posta elettronica a tutto il personale.

Nello specifico:

- Gestire Newsletter, Mailing list; Direct mailing
- Gestire e aggiornare quotidianamente il sito istituzionale
- Gestire e ampliare i rapporti con il territorio attraverso i Social Network
- Sviluppare il data base dei contatti
- Produrre manifesti, locandine, dépliant, opuscoli, volantini, video, ecc. volti a promuovere le attività/servizi offerti dall'azienda
- Supportare nell'organizzazione di eventi, mostre, fiere, convegni, seminari
- Produrre i documenti istituzionali quali bilancio sociale, carta dei servizi, brochure, ecc.
- Consolidare e sviluppare ulteriormente campagne di "Social Marketing" con la pubblicazione di post sui principali social network per il consolidamento di Afol MB sul territorio di competenza
- Gestire e diffondere la conoscenza dei siti web monotematici realizzati da Afol MB quali per esempio: il tuo apprendista, restauro, dualmec, lavoripossibili

- Attuare, monitorare e aggiornare il piano di comunicazione
- Implementare di nuove funzionalità del sito istituzionale
- Migliorare la comunicazione istituzionale con strumenti innovativi e orientati alla comunicazione visiva per veicolare i contenuti
- Aggiornare il materiale divulgativo secondo le indicazioni regionali per l'utilizzo del marchio UE/FSE.

### **Rifacimento del sito web aziendale.**

Nel 2022 è previsto il rifacimento del sito web istituzionale. Un progetto importante che si è reso necessario soprattutto per adeguarsi agli standard tecnici imprescindibili per avere un sito con le caratteristiche fondamentali richieste dal mercato ma anche per aggiornare l'interfaccia di navigazione dal punto di vista grafico.

Tenendo conto che oggi circa l'80% del traffico internet deriva dall'utilizzo di smartphone, bisogna basarsi su questo nel realizzare il layout grafico.

- Mobile first è la caratteristica tecnica più importante e significa che il sito internet deve essere Responsive, ossia capace di adeguarsi autonomamente ad ogni genere di dispositivo (PC desktop, laptop, tablet, iPad e ogni genere di smartphone);

Attualizzare tecnicamente la piattaforma che si utilizza per la realizzazione del nuovo sito significa anche:

- un'interfaccia grafica in linea con i modelli più attuali
- una navigazione più veloce, semplice, immediata e intuitiva
- rispondere ai requisiti di accessibilità
- aggiornamento in autonomia
- espandibilità senza spese aggiuntive.

### **Implementazione nuove funzioni del sistema di assistente virtuale evoluto per i servizi al lavoro "Margherita" e monitoraggio e sviluppo dei form di richiesta servizi online già implementati.**

Oltre all'implementazione del sistema audio-video evoluto per l'erogazione a distanza dei servizi di politica attiva del lavoro, integrato nel sistema e all'installazione di SELF – TOTEM con assistente virtuale nelle nuove sedi CPI per la gestione autonoma della richiesta di servizi, continuerà il lavoro di monitoraggio e sviluppo di tutte le sezioni e dei form di richiesta servizi al lavoro e del VoIP (Assistente Virtuale telefonico).

### **Potenziamento dei Centri per l'impiego.**

Per il 2022 è prevista una campagna di comunicazione, incentrata sull'attivazione di nuove sedi dei CPI e sull'impiego di nuovi operatori, che si articolerà sui media locali e sui canali social di Afol MB. Affiancamento per la promozione di tutte le iniziative e le attività inerenti il progetto di potenziamento dei CPI di Afol MB.

## **2. Potenziare le relazioni e i rapporti di collaborazione con gli stakeholder aziendali.**

Avere un rapporto positivo e costante nel tempo con i propri portatori d'interesse aiuta a far crescere il consenso. È per questo che, con l'intento di proporre una comunicazione proattiva e un dialogo costante con il suo pubblico di riferimento, Afol MB ha sviluppato nel tempo un insieme di strumenti e canali specifici per gestire al meglio la relazione. Per il 2022 si prevederà:

- Aggiornare e analizzare il profilo dei potenziali stakeholder e il posizionamento della di Afol MB nei loro confronti
- Approfondire gli interessi e le tematiche rilevanti per ciascuna categoria di stakeholder
- Rendicontare e comunicare periodicamente agli stakeholder i risultati della gestione in relazione alle tematiche di interesse reciproco attraverso gli altri strumenti di reporting e comunicazione.

## **3. Garantire, tutelare i diritti nella relazione pubblico/privato, garantire i diritti di informazione, accesso agli atti e partecipazione, privacy ecc. (amministrazione trasparente).**

Sarà costantemente aggiornata la sezione amministrazione trasparente del sito web dove sono pubblicati i dati e le informazioni previste dal decreto legislativo 14 marzo 2013, n° 33 "Riordino della disciplina riguardante gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte di Afol MB".

## **5.6 Sistema informativo e informatico aziendale**

Il mantenimento, il monitoraggio e lo sviluppo del sistema informativo e informatico di Afol si delinea nei seguenti obiettivi:

### **1. Proseguire lo sviluppo del sistema informatico e informativo aziendale, attraverso l'aggiornamento dei sistemi hardware\software e l'implementazione di nuove funzionalità per l'efficientamento della comunicazione tra e le diverse sedi.**

La complessità logistica dell'Agenzia, strutturata su diverse sedi, presuppone un costante monitoraggio, mantenimento e sviluppo della rete LAN sia per ciò che riguarda la connettività tra le sedi e la condivisione delle risorse, sia per ciò che riguarda le politiche per il monitoraggio e lo sviluppo di sistemi di sicurezza finalizzati alla protezione della rete verso l'esterno oltre che mitigare il fenomeno degli abusi mediante l'ottimizzazione del filtraggio e del tracciamento del traffico.

### **2. Consolidare il servizio di manutenzione, coordinare i sistemi informativi aziendali e software didattici, mantenere e sviluppare la rete LAN\WAN aziendale, garantire i servizi di monitoraggio, upgrade e controllo dei Server, promuovere l'utilizzo delle tecnologie digitali per la didattica.**



Negli uffici e nei laboratori didattici di Afol sono presenti oltre circa 1200 apparati tra pc, stampanti, firewall e altri dispositivi collegati in rete Lan che necessitano di un costante monitoraggio e apporto manutentivo.

Lo staff IT opera costantemente al supporto dei dipendenti dell'azienda attraverso un servizio di manutenzione oltre che alla progettazione e implementazione di nuovi servizi.

La struttura logico-organizzativa dell'Azienda, le politiche di accesso, la condivisione dei dati, la gestione della sicurezza e vari servizi fondamentali per l'operatività di Afol è stata implementata su server posti in una sala appositamente attrezzata. Le azioni previste per il raggiungimento di questo obiettivo consisteranno nel:

- mantenere il sistema informativo esistente attraverso monitoraggi e piani di manutenzione ordinaria
- sviluppare politiche di sicurezza come da indicazioni normative
- sviluppare o modellare tecnologicamente il sistema in funzione delle necessità operative e l'incremento dei servizi erogati
- implementare sistemi di assistenza a distanza;
- installare firewall per la gestione degli accessi ad Internet da parte dei laboratori e delle aule multimediali presenti nei CFP
- mettere in atto un piano di sostituzione degli apparati e server obsoleti.

**3. Sviluppare ulteriormente il percorso verso la dematerializzazione quale processo qualificante di efficienza e trasparenza, che consente risparmi diretti - in termini di carta e spazi recuperati - e indiretti - in termini di tempo ed efficacia dell'azione dell'azienda. Gli obiettivi fondamentali, da realizzare quindi per incrementare l'efficienza, controllare meglio i processi e facilitare l'organizzazione del lavoro, sono rappresentati in particolare dallo sviluppo del sistema di workflow management e dalla conservazione documentale.**

Gli obiettivi di efficacia, efficienza ed economicità indicati nell'Agenda Digitale Europea si possono perseguire esclusivamente attraverso l'innovazione delle attività e dei procedimenti amministrativi. Le tecnologie informatiche e la rete Internet sono i presupposti alla base di questi obiettivi che consentono di aprire nuovi canali di comunicazione e nuovi spazi di partecipazione, garantendo altresì trasparenza amministrativa.

Gli interventi saranno mirati a consolidare i processi già sviluppati (Protocollo, Determine DG e verbali AU, Flusso Acquisti di beni e servizi, fatturazione elettronica, etc..) e l'ulteriore sviluppo di altri flussi di comunicazione tra le aree e tra gli uffici, al fine di migliorare circolarità e l'archiviazione dei documenti oltre alla qualità complessiva dei servizi erogati.

**4. Sviluppare ulteriormente politiche di sicurezza dei dati e politiche di Disaster Recovery.**

Sviluppare politiche e infrastrutture tecnologiche essenziali per il mantenimento delle funzionalità operative dell’Agenzia e per garantire continuità nell’erogazione dei servizi. In particolare saranno effettuate azioni per:

- mantenere e sviluppare politiche di backup periferico e centralizzato;
- progettare e sviluppare politiche di “disaster recovery”;
- analizzare e progettare sistemi di virtualizzazione dei server;
- definire progetti e implementare soluzioni indicate nelle “misure minime sulla sicurezza” emanate ad Agid;
- implementare soluzioni per supportare la sicurezza dei dati coerenti con il nuovo Regolamento UE 2016/679.

## **5. Promuovere e supportare l’utilizzo delle tecnologie digitali per la didattica.**

Integrare le nuove tecnologie all'interno della didattica tradizionale è punto di partenza per venire incontro alle esigenze di una scuola in continua evoluzione. In quest'ottica, l'area ICT supporta i CFP nella digitalizzazione didattica attraverso schermi multimediali nelle aule, monitorando la rete Wi-Fi, i notebook a disposizione dei docenti e predisponendo spazi virtuali per lo scambio di documenti.

Consolidare l'utilizzo di Microsoft Teams come strumento facilitatore delle dinamiche didattiche sia in presenza, in DAD che in modalità Blended.

Inoltre, l'intento aziendale è consolidare con il progetto del Registro elettronico dei docenti per tutte classi, per rendere più veloci e facili i rapporti tra le persone (comprese le relazioni scuola-famiglia), le funzionalità burocratiche, rendere interoperabili i dati gestionali e per sperimentare nuovi approcci didattici.

## **6. Gestire il processo della conservazione digitale coerentemente con le indicazioni normative.**

Al pari dei documenti analogici anche i documenti informatici sono destinati ad essere conservati nel tempo ma, mentre per i documenti analogici le regole di archiviazione sono relativamente semplici, per i documenti informatici sono richiesti “particolari accorgimenti” in grado di garantire, durante l’intero ciclo di gestione degli stessi, il mantenimento del loro valore giuridico e legale.

Afol ha adottato il manuale della conservazione digitale a norma, in cui sono dettagliate tecnologie, procedure e modalità della conservazione documentale.

## **7. Servizio di supporto per le Comunicazioni obbligatorie.**

L’area ICT supporta dal punto di vista informatico, datori di lavoro, consulenti del lavoro e tutti i soggetti abilitati a presentare comunicazioni obbligatorie all’utilizzo di Sintesi (portale della Provincia di Monza e Brianza).

## **8. Potenziamento dei Centri per l'Impiego.**

Ulteriori azioni implementative e tecnologiche inerenti il potenziamento dei CPI per la totale inclusione dal punto di vista logico\informatico delle nuove sedi e del personale ivi presente. Saranno inoltre espletate azioni mirate alle politiche di gestione e della sicurezza dei dati. Di seguito i più importanti obiettivi:

- a. Migliorare, affinare e consolidare il sistema "Assistente virtuale" per l'assistenza via web agli utenti dei CPI, alla chiusura di alcune pratiche direttamente dal web ed alla gestione delle prenotazioni su un calendario condiviso tra tutti i CPI
- b. Gestire tramite "Cloud Ibrido" dedicato l'accesso alle risorse interne della rete LAN di Afol con metodologie di autenticazione sicure, per favorire lo smart working e la mobilità tra le sedi dei CPI
- c. Gestire tramite un portale web dedicato le richieste degli utenti dei CPI, rilasciando dei ticket per una migliore gestione delle richieste e snellezza organizzativa
- d. Attrezzare i nuovi spazi nella sede di Meda dedicati all'osservatorio del mercato del lavoro
- e. Attrezzare i nuovi spazi nella sede di Cesano Maderno
- f. Progetto tecnologico per la sede di Monza "T. Grossi".

## 6. GESTIONE ECONOMICA E FINANZIARIA – IL BUDGET

### 6.1 Previsione sull'andamento della gestione

La presente proposta di bilancio con cui si andrà a delineare la programmazione di obiettivi e attività per il 2022 tiene conto del fatto che l'azione dell'Agenzia si svilupperà in un contesto socio-economico che sta mostrando i primi segnali di ripresa, ma resta ancora caratterizzato da margini di incertezza rispetto all'evoluzione della tenuta della curva epidemiologica.

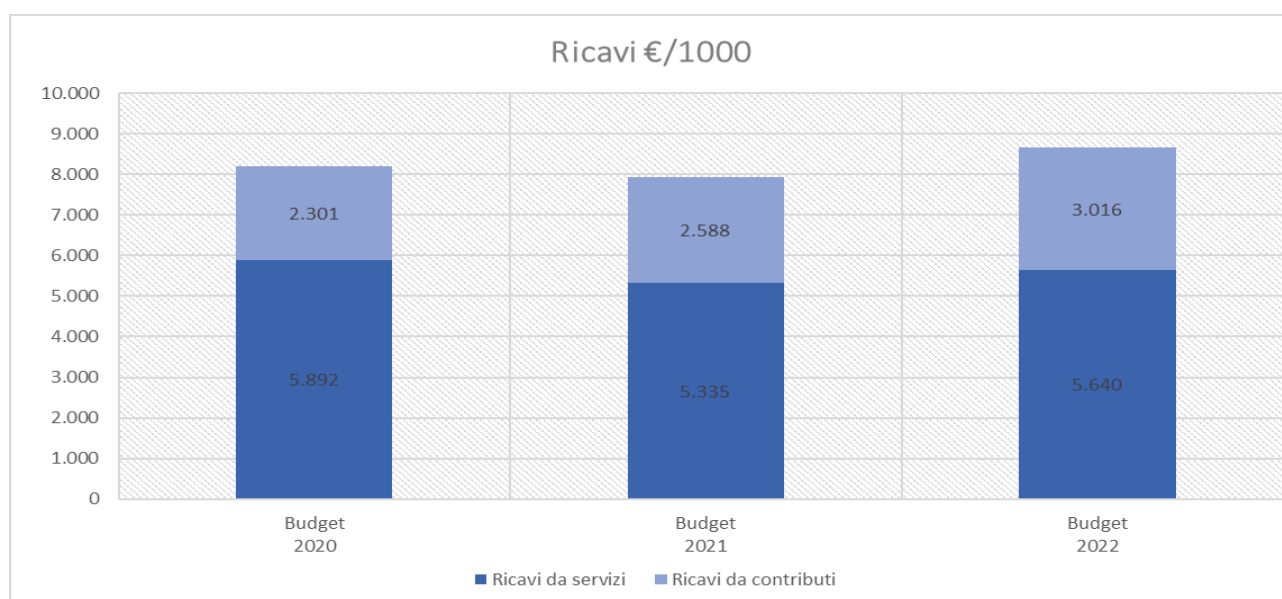
È dunque necessario proseguire nella valutazione e nel costante monitoraggio degli elementi di rischio facendo leva sull'esperienza maturata nel recente passato con l'adozione, in tutte le aree aziendali, di provvedimenti e soluzioni in grado di garantire la sicurezza delle persone e contestualmente il presidio della continuità aziendale.

La presente proposta di bilancio previsionale è stata preceduta da un percorso di progettazione partecipata dei fabbisogni di budget delle singole aree, all'interno della quale è stato chiesto ad ogni direttore e a ciascun Responsabile di Unità Organizzativa di formulare la propria ipotesi di sviluppo.

Si è chiesto alle Direzioni di formulare piani e programmi relativi ai servizi valutando la sostenibilità in termini di assetto organizzativo, di competenze e di risorse strumentali necessarie.

Di seguito si illustra la composizione del Budget 2022 partendo dalle voci di Ricavo:

	Budget 2020	Budget 2021	Budget 2022
Ricavi da servizi	5.892	5.335	5.640
Ricavi da contributi	2.301	2.588	3.016
Totale Ricavi e Contributi	8.193	7.923	8.657



Relativamente ai Ricavi sopra rappresentati si evidenzia un miglioramento complessivo determinato sia dai Ricavi da Servizi, sia da quelli derivanti da Contributo.

Nel dettaglio:

- Ricavi Da Servizi - l' incremento complessivo di 305k è determinato in primo luogo da un maggiore riconoscimento delle doti DDIF (DGR n.XI/2021) da parte di Regione Lombardia +329k.

	Budget 19	Budget 2021	Budget 2022	Budget 2022 vs Bdg 2021
Doti DDIF	3.050.000	3.037.591	3.288.900	251.309
Doti DVA (Quote disabili)	258.000	261.000	238.000	(23.000)
Sistema Duale	250.000	367.683	468.288	100.605
	3.558.000	3.666.274	3.995.188	328.914

A tale aumento fa da contraltare la contrazione dei Ricavi derivanti dalla Formazione Autofinanziata, mentre le voci di ricavo relative alle politiche attive del lavoro (Garanzia Giovani, Crisi Aziendali e Dote Unica Lavoro) saranno completate e compensate dalle nuove linee di servizio (IFTS) e dal nuovo dispositivo sulle politiche attive GOL previsti in avvio a partire nel primo trimestre 2022; quest'ultimo ricomprenderà inoltre i ricavi da servizi ADR Formazione e ADR Lavoro (100k sul 2021).

	Budget 19	Budget 2021	Budget 2022	Budget 2022 vs Bdg 2021
Formazione PAL (finanziata/Dote Unica)	640.000	240.000	27.000	(213.000)
Garanzia giovani	350.000	110.000	85.000	(25.000)
Crisi Aziendali	230.000	130.000	115.000	(15.000)
Dote Unica Lavoro	670.000	130.000	45.000	(85.000)
	1.890.000	610.000	272.000	(338.000)
Formazione autofinanziata	168.000	150.000	75.000	(75.000)

	Budget 2022
Ricavi IFTS	110.000
GOL Formazione	213.000
GOL Lavoro	135.000
Formare per Assumere	30.000
	488.000

Nuove Voci di Ricavo ds Servizi

- Ricavi da Contributo - Si evidenzia un incremento rispetto alle stime del 2021 pari a 428k.

A fronte della conferma del Riconoscimento del Contributo Istituzionale per oneri di Funzionamento (131k) analogo al 2021 si è riportato un valore pari a 1.3mln relativo al riconoscimento derivante dal Contratto di Servizio con la Provincia di MB, valore prudenziale rispetto al contributo storicamente riconosciuto di 1.4mln (vedi bilanci consuntivi 2019 e 2020). Inoltre tra i Ricavi da Contributo si rileva l'inserimento della voce "Contributo Convenzione servizi di rete - Area Formazione" per 100k; si tratta di una nuova progettualità che si prevede di avviare a valere sulla riqualificazione delle competenze del personale della PA/Comuni, per i quali Afol potrebbe ricoprire il ruolo di soggetto gestore. L'incremento di maggiore rilevanza è tuttavia rappresentato dalle voci di contributo in c/impianti e in c/esercizio, la cui variazione in aumento rispetto al 2021 pesa per 278k. Le due voci riportano la copertura dei costi sostenuti da AFOL per il Piano Regionale di

Potenziamento dei CPI, entrato nella piena fase attuativa già in corso del 2021. In maggior dettaglio: tra i contributi in c/impianti saranno ascritti tutti i costi sostenuti in immobilizzazioni che riguardano il rifacimento e l'ammodernamento della sede di Meda, oltre agli investimenti in arredi, strutture e infrastrutture informatiche necessarie allo svolgimento delle attività del personale in distacco presso i CPI di Afol.

Tra i contributi in c/esercizio saranno ricompresi i costi per gli affitti di sedi temporanee, il costo del personale in somministrazione per esigenze temporanee, la dotazione informatica che non rientra nelle immobilizzazioni, l'osservatorio del mercato del lavoro.

	Budget 19	Budget 2021	Budget 2022	Budget 2022 vs Bdg 2021
Contributo Istituzionale Spese di Funzionamento (contratto Servizio MB)	0	131.000	131.000	0
Contratto Servizio Provincia MB servizi amm.vi e certificativi	1.350.000	1.150.000	1.300.000	150.000
Contratto di Servizio assistenza SOD	230.802	343.150	226.150	(117.001)
Contributo Convenzione servizi di rete - Area Formazione			100.000	100.000
Contributo Convenzione servizi di rete per il lavoro - area lavoro	230.802	368.550	368.000	(550)
Contratto di servizio interventi di natura territoriale – servizi di rete – CDC ATTRPROV	230.802	0	0	
Benefici fiscali (JOB ACTS)	0	0	0	
Unitel / contributi ddif + contributi restauro	164.000	114.000	138.250	24.250
Contributi c/impianti	27.610	32.594	207.768	175.174
Contributi c/esercizio	230.802	222.609	325.294	102.685
Ricavi diversi (Sconti e abbuoni, rimborsi assicurativi, altro)	0	42.000	20.000	(22.000)
Servizi di MKT territoriale	150.000	184.470	200.000	15.530
<b>Totale altri ricavi</b>	<b>2.614.818</b>	<b>2.588.373</b>	<b>3.016.462</b>	<b>428.089</b>

*Dettaglio Voci Ricavo da Contributo*

L'analisi dei costi evidenzia in prima battuta un incremento di 672k sull'ammontare complessivo sostenuto da AFOL MB.

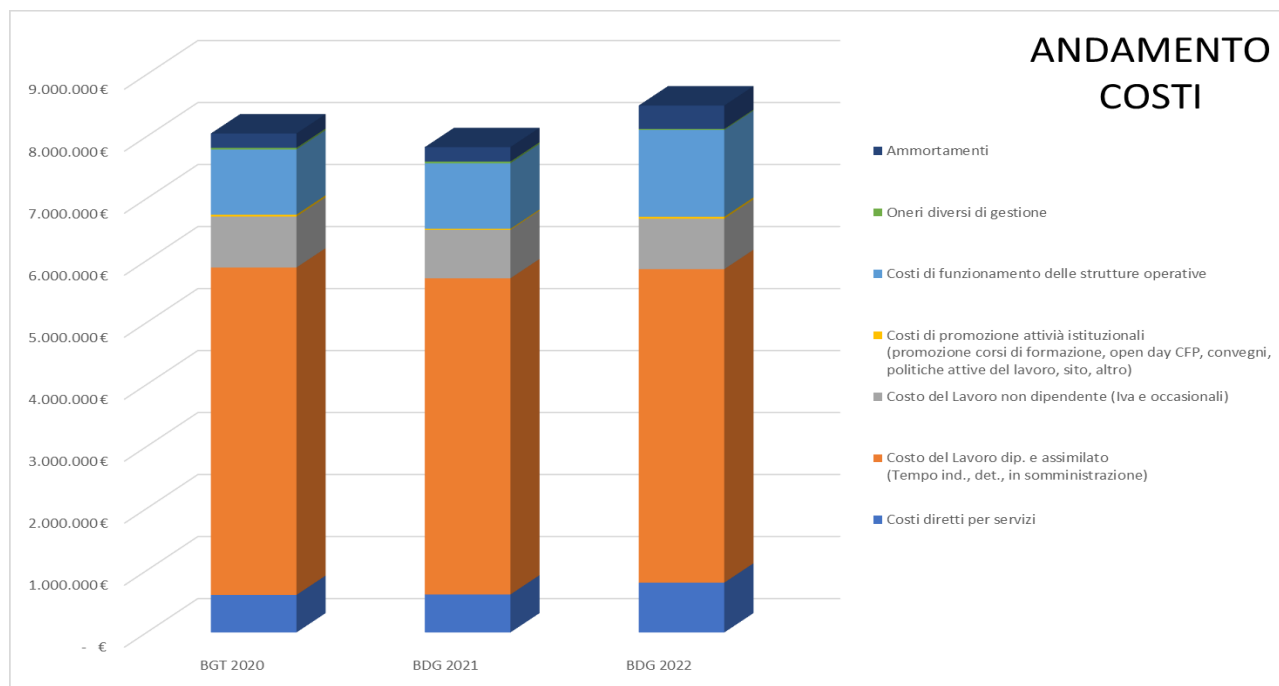
Tale incremento è determinato essenzialmente dal Piano di Potenziamento dei CPI che, come detto, è ormai entrato nella sua fase attuativa, e pesa per 651k di costi di cui 533k trovano ad oggi copertura nelle voci previste dal Budget del Piano di Potenziamento (vedi voci di Ricavo contr./imp. per 208k e contr. c/es. per 325k). I restanti 118k rappresentano oneri di funzionamento di cui si prevede certa manifestazione a partire dalla data di inserimento del personale in distacco presso CPI. Essi sono stati conteggiati e inseriti prudenzialmente nella presente proposta programmatica, nelle more della sottoscrizione della nuova Convenzione.

A titolo di esempio tali Oneri sono rappresentati da: acquisti di materiale per ufficio, Licenze sw, utenze delle sedi, pulizie, telefonia, assicurazioni, noleggi di stampanti.

	TOT. 2022
Altri materiali di consumo (carta, toner, cancelleria varia uffici)	17.200
Assicurazioni	1.621
Canoni telefonia voce	1.728
Licenze d'uso software	33.026
Noleggio attrezzature	4.514
Riscaldamento	3.100
Spese pulizia	12.355
Utenze (acqua, energia el.)	17.000
Ammort. Licenze sw	28.303
<b>Totale complessivo</b>	<b>118.847</b>

*Piano Potenziamento CPI – Oneri di Funzionamento non coperti da Contributo*

La struttura dei costi di AFOL quindi, al netto di tale incremento di costi, appare in linea con le previsioni del 2021 (+21k).

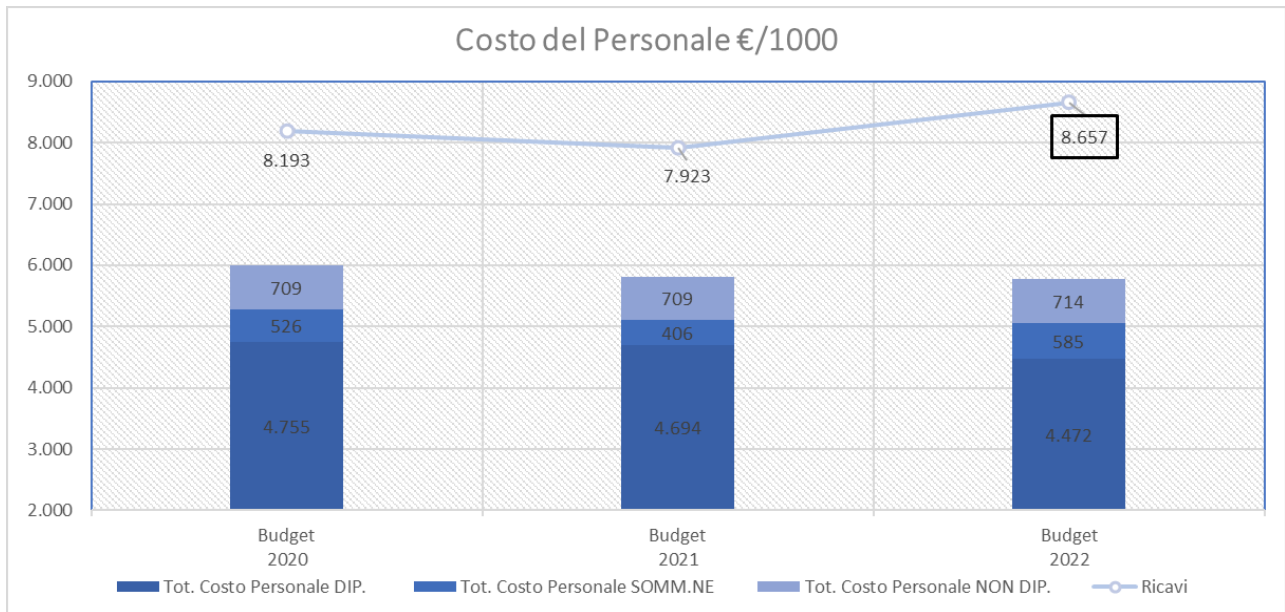


Costi Generali e di Struttura

- **Costo del Personale:** la stima di previsione tenendo conto del fabbisogno espresso dalle Aree e dalle Direzioni appare in lieve diminuzione nel suo insieme (-40k):

Costo del Personale	Budget 2020	Budget 2021	Budget 2022
Totale Costo Personale	5.990	5.810	5.770
Tot. Costo Personale DIP.	4.755	4.694	4.472
Tot. Costo Personale SOMM.NE	526	406	585
Tot. Costo Personale NON DIP.	709	709	714

Tale riduzione è generata dall'uscita di personale dipendente per il raggiungimento di limiti di età. Il Costo del Personale in somministrazione appare in lieve aumento rispetto al 2021 per effetto di un inserimento prudenziale di fabbisogno di operatori sui servizi al lavoro che potrebbero risultare necessari qualora non fosse possibile l'impiego del personale in distacco dalla Provincia assunto in conseguenza dei concorsi legati al Piano di Potenziamento. Il Costo del personale esterno non dipendente appare invece in linea nonostante, prudenzialmente, sia stato inserito il costo di alcune figure a supporto dell'erogazione dei servizi legati alle nuove linee di ricavo sopra descritte (GOL Formazione e Lavoro).



Di seguito si fornisce l'esito in termini di indicatori della performance reddituale attesa dell'Agenzia:

Risultato della Gestione	Budget 2019	Actual 2019	Budget 2020	Actual 2020	Budget 2021	Actual 1° Sem. 2021	Budget 2022
Ricavi da servizi	6.596.000	5.426.465	€ 5.892.274	€ 4.939.762	€ 5.334.776	€ 2.633.730	€ 5.640.188
Ricavi da contributi	1.922.412	2.312.324	€ 2.300.578	€ 2.765.737	€ 2.588.373	€ 1.444.746	€ 3.016.462
<b>Totale Ricavi e Contributi</b>	<b>8.518.412</b>	<b>7.738.789</b>	<b>€ 8.192.852</b>	<b>€ 7.705.499</b>	<b>€ 7.923.150</b>	<b>€ 4.078.476</b>	<b>€ 8.656.650</b>
<b>Totale Costi di produzione</b>	<b>8.508.903</b>	<b>7.711.252</b>	<b>€ 8.048.676</b>	<b>€ 7.302.958</b>	<b>€ 7.828.395</b>	<b>€ 3.833.361</b>	<b>€ 8.499.939</b>
Margine Operativo Lordo (MOL)	3.367.123	3.218.259	€ 3.287.232	€ 3.418.237	€ 3.474.556	€ 1.921.918	€ 4.018.832
Margine Commerciale Netto	3.339.743	3.198.917	€ 3.255.844	€ 3.393.272	€ 3.455.771	€ 1.904.668	€ 3.986.546
<b>EBIDTA</b>	<b>269.566</b>	<b>263.839</b>	<b>€ 376.188</b>	<b>€ 614.774</b>	<b>€ 327.491</b>	<b>€ 341.068</b>	<b>€ 534.803</b>
EBIT	9.509	27.536	€ 144.175	€ 402.541	€ 94.755	€ 245.114	€ 156.710
Reddito operativo (ante imposte)	56.509	128.073	€ 141.175	€ 226.540	€ 92.729	€ 218.585	€ 148.210
Ricavo per € di spesa personale	1,4	1,4	€ 1,4	€ 1,4	€ 1,4	€ 1,4	€ 1,5

Andamento Storico delle Marginalità

Gli indicatori di marginalità sopra riportati rappresentano in modo evidente la continuità dell'operato e l'attenzione posta dal management alla corretta correlazione della spesa rispetto alle entrate. L'EBITDA espressione della performance di Gestione Caratteristica appare in miglioramento nel 2020 (dato Consuntivo) rispetto agli esercizi precedenti; il consuntivo del primo semestre 2021 è in linea con quanto previsto in sede di Previsione; mentre un ulteriore miglioramento è atteso per il 2022.



## 6.2 Budget annuale

Di seguito si evidenzia in forma sintetica il Budget 2022 per ciascuna area aziendale comparato con il Consuntivo 2020:

	2020 CONSUNTIVO			2022 PREVISIONALE	
RICAVI D'ESERCIZIO	AREA SERVIZI FORMATIVI	%		AREA SERVIZI FORMATIVI	%
Ricavi delle prestazioni	4.269.248	97%	▲	4.580.188	95%
Altri ricavi e proventi	146.314	3%	▲	238.250	5%
<b>TOTALE RICAVI</b>	<b>4.415.562</b>			<b>4.818.438</b>	
<b>COSTI D'ESERCIZIO</b>					
Costi per materiali didattici e di consumo	39.205	1%	▲	86.504	2%
Costi per servizi	881.970	24%	▲	1.462.332	33%
Costi per godimento beni di terzi	19.143	1%	▲	17.200	0%
Costi di personale	2.599.594	70%	▲	2.727.871	62%
Ammortamenti e svalutazioni	125.226	3%	▲	111.792	3%
Oneri diversi di gestione	33.389	1%	▲	0	0%
<b>TOTALE COSTI</b>	<b>3.698.527</b>			<b>4.405.699</b>	

	2020 CONSUNTIVO			2022 PREVISIONALE	
RICAVI D'ESERCIZIO	AREA LAVORO			AREA LAVORO	
Ricavi delle prestazioni	670.514	26%	▲	1.060.000	41%
Altri ricavi e proventi	1.899.246	74%	▲	1.544.150	59%
<b>TOTALE RICAVI</b>	<b>2.569.759</b>			<b>2.604.150</b>	
<b>COSTI D'ESERCIZIO</b>					
Costi per materiali didattici e di consumo	15.163	1%	▲	25.098	1%
Costi per servizi	464.924	19%	▲	631.647	28%
Costi per godimento beni di terzi	37.941	2%	▲	33.000	1%
Costi di personale	1.913.617	77%	▲	1.572.707	69%
Ammortamenti e svalutazioni	50.932	2%	▲	12.119	1%
Oneri diversi di gestione	7.305	0%	▲	0	0%
<b>TOTALE COSTI</b>	<b>2.489.881</b>			<b>2.274.570</b>	

	2020 CONSUNTIVO		2022 PREVISIONALE	
RICAVI D'ESERCIZIO	Potenziamento		Potenziamento	
Ricavi delle prestazioni	0	0%	0	0%
Altri ricavi e proventi	0	0%	533.062	20%
<b>TOTALE RICAVI</b>	<b>0</b>		<b>533.062</b>	
<b>COSTI D'ESERCIZIO</b>				
Costi per materiali didattici e di consumo	0	0%	105.740	5%
Costi per servizi	0	0%	162.432	7%
Costi per godimento beni di terzi	0	0%	23.741	1%
Costi di personale	0	0%	123.924	5%
Ammortamenti e svalutazioni	0	0%	236.071	10%
Oneri diversi di gestione	0	0%	0	0%
<b>TOTALE COSTI</b>	<b>0</b>		<b>651.909</b>	

	2020 CONSUNTIVO		2022 PREVISIONALE	
RICAVI D'ESERCIZIO	A.Lavoro + Potenziamento		A.Lavoro + Potenziamento	
Ricavi delle prestazioni	670.514	26%	1.060.000	41%
Altri ricavi e proventi	1.899.246	74%	2.077.212	80%
<b>TOTALE RICAVI</b>	<b>2.569.759</b>		<b>3.137.212</b>	
<b>COSTI D'ESERCIZIO</b>				
Costi per materiali didattici e di consumo	15.163	1%	130.838	6%
Costi per servizi	464.924	19%	794.079	35%
Costi per godimento beni di terzi	37.941	2%	56.741	2%
Costi di personale	1.913.617	77%	1.696.631	75%
Ammortamenti e svalutazioni	50.932	2%	248.190	11%
Oneri diversi di gestione	7.305	0%	0	0%
<b>TOTALE COSTI</b>	<b>2.489.881</b>		<b>2.926.480</b>	

	2020 CONSUNTIVO		2022 PREVISIONALE	
<b>RICAVI D'ESERCIZIO</b>	<b>SERVIZI DI RETE</b>		<b>SERVIZI DI RETE</b>	
Ricavi delle prestazioni	186.440	35%	200.000	40%
Altri ricavi e proventi	0	0%	0	0%
<b>TOTALE RICAVI</b>	<b>186.440</b>		<b>200.000</b>	
<b>COSTI D'ESERCIZIO</b>				
Costi per materiali didattici e di consumo	0	0%	0	0%
Costi per servizi	9.938	1%	0	0%
Costi per godimento beni di terzi	0	0%	0	0%
Costi di personale	199.379	22%	176.903	18%
Ammortamenti e svalutazioni	143	0%	143	0%
Oneri diversi di gestione	5.103	1%	0	0%
<b>TOTALE COSTI</b>	<b>214.562</b>		<b>177.046</b>	

	2020 CONSUNTIVO		2022 PREVISIONALE	
<b>RICAVI D'ESERCIZIO</b>	<b>AREA AMM.VA, ICT, AREA TECNICA E DIREZIONE</b>		<b>AREA AMM.VA, ICT, AREA TECNICA E DIREZIONE</b>	
Ricavi delle prestazioni	0	0%	0	0%
Altri ricavi e proventi	533.738	100%	501.000	100%
<b>TOTALE RICAVI</b>	<b>533.738</b>		<b>501.000</b>	
<b>COSTI D'ESERCIZIO</b>				
Costi per materiali didattici e di consumo	26.298	3%	6.667	1%
Costi per servizi	426.249	47%	461.686	47%
Costi per godimento beni di terzi	1.526	0%	31.745	3%
Costi di personale	411.070	46%	455.429	46%
Ammortamenti e svalutazioni	35.932	4%	17.968	2%
Oneri diversi di gestione	(1.095)	0%	17.220	2%
<b>TOTALE COSTI</b>	<b>899.980</b>		<b>990.715</b>	

	2020 CONSUNTIVO		2022 PREVISIONALE	
RICAVI D'ESERCIZIO	TOTALE AFOL		TOTALE AFOL	
Ricavi delle prestazioni	5.126.201	67%	5.840.188	67%
Altri ricavi e proventi	2.579.298	33%	2.816.462	33%
<b>TOTALE RICAVI</b>	<b>7.705.499</b>		<b>8.656.650</b>	
<b>COSTI D'ESERCIZIO</b>				
Costi per materiali didattici e di consumo	80.665	1%	224.010	3%
Costi per servizi	1.783.081	24%	2.718.096	32%
Costi per godimento beni di terzi	58.610	1%	105.686	1%
Costi di personale	5.123.660	70%	5.056.834	59%
Ammortamenti e svalutazioni	212.232	3%	378.093	4%
Oneri diversi di gestione	44.702	1%	17.220	0%
<b>TOTALE COSTI</b>	<b>7.302.950</b>		<b>8.499.939</b>	

## 6.3 Gestione finanziaria

Nel corso degli anni l'Area ha acquisito padronanza degli strumenti di gestione e previsione finanziaria e soprattutto li ha adattati ad una realtà pubblica che non opera prevalentemente a mercato ma presenta invece peculiarità che solo a prima vista possono semplificarne la lettura. A tal proposito, sono stati posti sotto controllo alcuni elementi specifici del bilancio. In particolare:

### Elementi reddituali

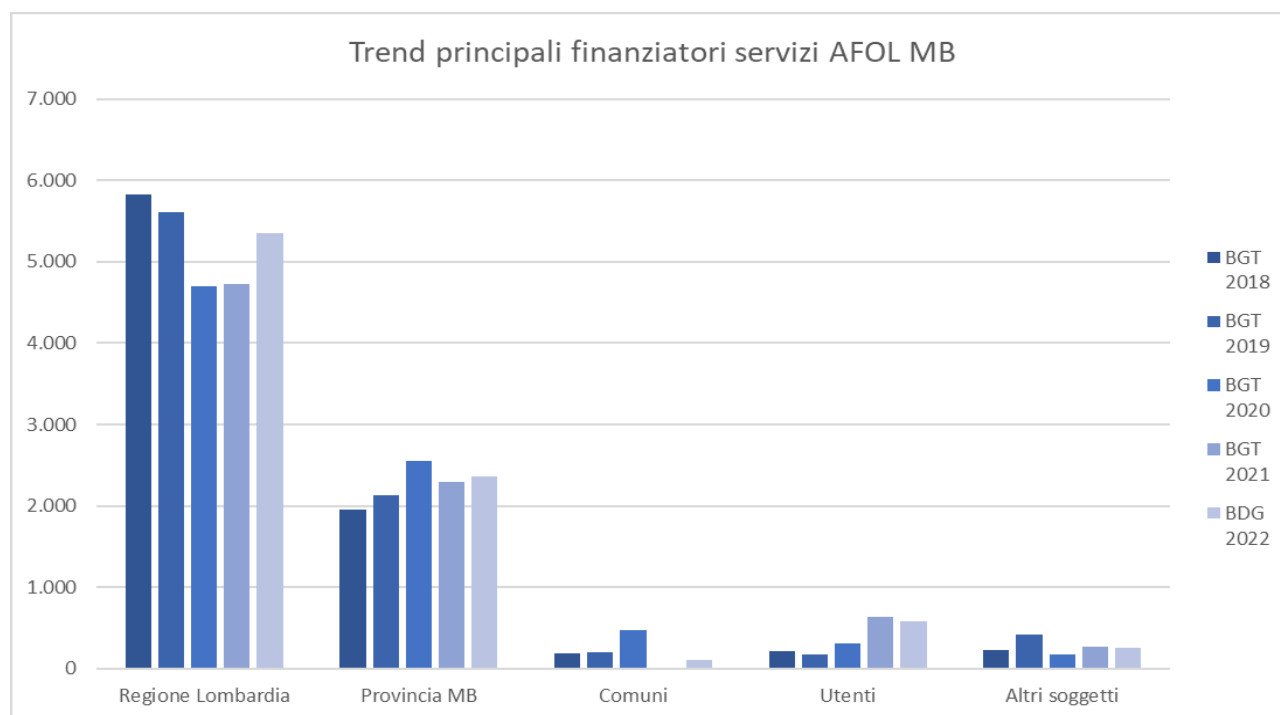
- volume di ricavi di servizi erogati
- costi variabili
- margini di contribuzione
- costi fissi
- MOL.

### Elementi finanziari

- crediti verso enti pubblici in primis, clienti privati e ratei attivi
- debiti verso fornitori e fatture da ricevere soprattutto di enti Partners
- investimenti in ammodernamento strutturale e di laboratorio.

Uno degli obiettivi costantemente perseguiti in azienda è stato quello di ridurre i tempi di incasso delle fatture emesse o più precisamente di procedere nel più breve tempo possibile alla

fatturazione dei servizi erogati e soggetti a rendicontazione, a fronte di verifica ispettiva. Tuttavia questo non è semplice considerando la natura dell'attività e il fatto che a fronte di utenti che sono i destinatari dei nostri servizi, le risorse sono poi erogate dietro un processo di rendicontazione lungo e oneroso dal punto di vista amministrativo. Di seguito la tabella dei nostri principali finanziatori (Regione Lombardia e Provincia di Monza Brianza):



Finanziatori Servizi AFOL	BGT 2018	BGT 2019	BGT 2020	BGT 2021	BDG 2022
Regione Lombardia	5.830	5.606	4.694	4.723	5.348
Provincia MB	1.950	2.126	2.547	2.293	2.367
Comuni	190	200	466	4	100
Utenti	212	168	310	633	581
Altri soggetti	228	419	175	271	260
<b>Totale</b>	<b>8.411</b>	<b>8.518</b>	<b>8.193</b>	<b>7.924</b>	<b>8.657</b>

Ad oggi i tempi medi di incasso sono vicini all'anno, a fronte di tempi medi di pagamento che sono costantemente sotto i 60 gg. Ciò significa che l'Agenzia opera in costante anticipazione di cassa per 10 mesi su 12.

## 6.4 Piano annuale degli investimenti

La programmazione degli investimenti è un tema importante per l'Agenzia, e potrà essere realizzato solo se adeguatamente autofinanziato dalla gestione operativa dell'Azienda.

Di seguito il piano di dettaglio con le seguenti voci:

AFOL MB - Piano Investimenti	Totale A.F.O.L. Monza Brianza	CFP		CFP	C.P.I.		C.P.I.	C.P.I.	Investimenti Agenzia
		CFP Meda	CFP Seregno	CFPConcorezzo	CPI Cesano Maderno	CPI Monza	CPI Seregno	CPI Vimercate	
<b>Immobilitazioni Materiali</b>									
Impianti	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Attrezzature	2.806	0	2.806	0	0	0	0	0	0
Arredi	6.100	0	6.100	0	0	0	0	0	0
Cellulari	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Macch. elettr.	65.270	15.128	32.086	1.708	0	0	0	610	15.738
Certificazioni	3.660	0	0	0	0	0	0	0	3.660
Covid19 - Macch. elettr.	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Covid19 - Arredi	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Covid19 - Impianti	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Totale Immob. Materiali</b>	<b>77.836</b>	<b>15.128</b>	<b>40.992</b>	<b>1.708</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>610</b>	<b>19.398</b>
<b>Immobilitazioni Immateriali</b>									
Software	24.831	1.220	2.391	1.220	0	0	0	0	20.000
Manutenzioni Str.	220.097	1.220	217.047	1.830	0	0	0	0	0
Covid19 -Software	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Covid19 - Manut. Str.	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Totale Immob. Immateriali</b>	<b>244.928</b>	<b>2.440</b>	<b>219.438</b>	<b>3.050</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>20.000</b>
<b>TOTALE INVESTIMENTI PREVISTI NEL 2021</b>	<b>322.764</b>	<b>17.568</b>	<b>260.430</b>	<b>4.758</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>610</b>	<b>39.398</b>

A parte un investimento sul rinnovo delle attrezzature informatiche hw e sw e una poco significativa spesa per il rinnovo degli arredi, la quota principale degli investimenti nel 2022, al netto del Piano di Potenziamento dei CPI, riguarderà la realizzazione dei lavori previsti per l'ottenimento del certificato prevenzioni incendi VV.FF.

Con riferimento al Piano di potenziamento dei CPI ormai in fase di attuazione, si prevede di effettuare i seguenti investimenti:

Potenziamento CPI - Piano Investimenti	Totale A.F.O.L. Monza Brianza	CFP		CFP	C.P.I.		C.P.I.	C.P.I.	Investimenti Agenzia
		CFP Meda	CFP Seregno	CFPConcorezzo	CPI Cesano Maderno	CPI Monza	CPI Seregno	CPI Vimercate	
<b>Immobilitazioni Materiali</b>									
Potenz. Macch. elettr.	12.688	888	0	0	2.284	4.695	2.538	2.284	0
Potenz. Arredi	334.215	23.553	0	0	55.559	134.563	64.980	55.559	0
Potenz. Beni Pluriennali Vari	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Potenz. Attrezz. Varie	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Potenz. Impianti	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Totale Immob. Materiali</b>	<b>346.903</b>	<b>24.441</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>57.843</b>	<b>139.258</b>	<b>67.518</b>	<b>57.843</b>	<b>0</b>
<b>Immobilitazioni Immateriali</b>									
Potenz. - Manut. Str.	504.560	504.560	0	0	0	0	0	0	0
Potenz. - Software	45.262	1.922	0	0	4.941	10.157	5.490	4.941	17.812
<b>Totale Immob. Immateriali</b>	<b>549.822</b>	<b>506.482</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>4.941</b>	<b>10.157</b>	<b>5.490</b>	<b>4.941</b>	<b>17.812</b>
<b>TOTALE INVESTIMENTI PREVISTI NEL 2021</b>	<b>896.725</b>	<b>530.923</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>62783,84756</b>	<b>149414,0663</b>	<b>73007,94215</b>	<b>62783,84756</b>	<b>17.812</b>

La quota di maggior rilievo è rappresentata dalla ristrutturazione della sede di Meda che sarà destinata alle attività dell'Osservatorio del Mercato del Lavoro. La consegna della nuova ala è prevista per la seconda parte dell'anno. Inoltre sono stati previsti investimenti legati alla strumentazione informatica e agli arredi; si tratta di investimenti necessari a consentire l'operatività del personale distaccato presso la sede di Meda di Afol.

## 6.5 Analisi previsionale dei risultati settoriali

Nella presente sezione si riportano le performance attese delle aree di business aziendale vale a dire Area Formazione, Area Lavoro e quella relativa ai servizi di rete e di assistenza tecnico-amministrativa.

### 6.5.1 Servizi Formativi e di Orientamento

La proposta programmatica dell'area formazione è espressione di una pluralità di valutazioni che hanno alla base l'evoluzione dello scenario socio-economico della crisi pandemica, come descritto nella sezione di apertura del Piano programma "Analisi del contesto", e il conseguente impatto sui servizi erogati dall'area, anche in considerazione delle differenti misure previste nell'ambito dei dispositivi di finanziamento solo in parte già note.

Si è tenuto in considerazione, pertanto, nella definizione delle tipologie e dei volumi, la possibile mutabilità del perimetro di azione dell'area che si andrà delineando in corso d'opera rispetto alle caratteristiche e alle modalità di erogazione dei servizi formativi nell'arco del 2022, anche sulla base di eventuali provvedimenti autoritativi disposti in relazione all'andamento dei contagi da covid-19.

I ricavi 2022 dell'Area sono stimati in 4 milioni e 818 mila euro, in crescita del 5,8% rispetto all'anno 2021, del 2,7% rispetto all'anno 2020, e allineati all'anno 2019.

Nel dettaglio: i ricavi istituzionali derivanti dai servizi formativi DDIF della IeFP finanziati con il sistema dotale (con i differenti fondi regionale, europeo e ministeriale) sono in crescita; questa maggior valorizzazione è da imputare all'incremento del valore massimo delle doti IeFP, per un valore pari € 400,00 a dote, disposto da regione Lombardia con D.G.R. del 13 settembre 2021 n. XI/2021 al fine di sostenere il percorso di transizione digitale che sta impegnando negli ultimi anni gli enti di formazione. Anche a causa del nuovo contesto determinato dall'emergenza sanitaria e dalla diffusione delle tecnologie più evolute, l'erogazione dei percorsi in DDIF è stata possibile grazie alla strutturazione di un nuovo modello didattico di apprendimento misto (blended learning) da un lato, e dall'altro per l'opportunità di organizzare le attività ricorrendo a strumenti informativi, quali la registrazione delle presenze e la gestione delle attività didattiche. La transizione digitale richiede maggior investimenti da parte degli Enti, tra cui l'Agenzia, per la formazione del personale docente, l'acquisto di attrezzature hardware e software, lo sviluppo di metodologie e contenuti innovativi. A fronte di tale riconoscimento economico è richiesta agli enti la piena realizzazione e la messa a regime di un sistema di relazione con le imprese, l'elaborazione dei progetti formativi, l'accompagnamento delle attività svolte in alternanza in vista del futuro inserimento lavorativo. Non da ultimo Regione ha considerato la curva di aumento del costo della vita nell'arco degli ultimi anni e la sua incidenza sui costi complessivi di erogazione dei percorsi formativi.

A completamento dell'offerta formativa di secondo ciclo, in ottica di costruzione della filiera professionalizzante terziaria non accademica, si configura, per la prima volta una nuova linea di servizi - da erogare in partenariato ATS - individuata alla voce di ricavo "percorso IFTS" nell'ambito del settore ICT, per un valore di 110 mila euro, che vedrà la sua realizzazione a fronte di minimo 20 iscritti entro la fine di novembre 2021.

Per quanto riguarda i ricavi del percorso di alta formazione specialistica sul restauro dei legni antichi, finanziato con il bando “Lombardia Plus”, si stima lo stesso importo dell’anno 2021, tenuto conto che l’avviso per la presentazione del progetto è di recente pubblicazione e dovrà poi trovare riscontro di finanziamento a fronte di una graduatoria con esito positivo del progetto stesso.

Stesso criterio di stima nella definizione dei ricavi dei moduli di formazione in apprendistato professionalizzante a catalogo provinciale, in quanto non sono ancora approvati gli atti di assegnazione del finanziamento ai partner, tra cui Afol. Ad oggi si prevede solo una redistribuzione dei fondi esistenti a copertura delle attività del primo semestre 2022. Si è in attesa di conferma con determinazione provinciale dell’importo assegnato ad Afol.

Per quanto riguarda la formazione autofinanziata, per le motivazioni richiamate in premessa, si definisce un ricavo tendenzialmente allineato al valore di presunto consuntivo 2021.

Si confermano, per le stesse motivazioni, le poste di ricavo dei servizi formativi legati alle politiche attive del lavoro, da erogare in stretta sinergia con l’area lavoro, finanziati con i dispositivi regionali DUL, GG, e crisi aziendali e prevendo la nuova misura GOL che entro la metà dell’anno 2022 sostituirà la DUL.

Con riferimento ai ricavi da contributi si profila un nuovo servizio, sugli assi strategici della riqualificazione /digitalizzazione e innovazione delle competenze, mediante la partecipazione attiva alla Cabina di Regia del Recovery Plan istituita presso la Provincia di Monza; il progetto, che avrà il suo cardine nella riqualificazione delle competenze della PA, sarà delineato nelle sue caratteristiche e modalità di erogazione a partire dal 2022 ed è stato stimato per un valore di 100 mila euro.

Sul versante dei costi si segnala quanto già detto nel paragrafo 5.1 e 5.2 dedicato all’andamento della gestione.

Il totale del costo del personale di area, è stimato in diminuzione del 8,4% rispetto al budget 2021; rispetto al precedente biennio, si prevede un differente bilanciamento dei costi tra personale dipendente, contratti di somministrazione e contratti P. IVA: il 75,35% del costo è imputato ai contratti a tempo indeterminato per lo svolgimento dei servizi formativi istituzionali dei percorsi in DDIF, il restante 24,65% è ripartito tra contratti in somministrazione (7,52%) e contratti P. IVA (17,12%); l’ultima posta di costo è quasi esclusivamente imputata ad attività variabili extra DDIF.



Risultato della Gestione	Budget 2019	Budget 2020	Budget 2021	Budget 2022
<b>Totale Costo del personale</b>	€ 3.534.666	€ 3.328.345	€ 3.265.376	€ 3.291.446
Totale costi diretti di personale dipendente di Area	€ 2.873.449	€ 2.597.433	€ 2.708.517	€ 2.480.199
Totale personale in somministrazione	€ 208.000	€ 233.923	€ 95.730	€ 247.673
Totale costo personale non dipendente	€ 453.217	€ 496.989	€ 461.129	€ 563.575
% Costi del personale dipendente su tot costi del personale	87%	85%	86%	83%
% Costi del personale non dipendente su tot costi del personale	13%	15%	14%	17%
% Costi del personale dip su ricavi della gestione caratteristica	66%	61%	63%	57%
Risultato della Gestione	Budget 2019	Budget 2020	Budget 2021	Budget 2022
Ricavi da servizi	€ 4.671.000	€ 4.456.274	€ 4.315.657	€ 4.580.188
Ricavi da contributi	€ 171.357	€ 160.960	€ 114.000	€ 238.250
<b>Totale Ricavi e Contributi</b>	<b>€ 4.842.357</b>	<b>€ 4.617.234</b>	<b>€ 4.429.657</b>	<b>€ 4.818.438</b>
Totale Costi di produzione	€ 4.619.651	€ 4.295.880	€ 4.126.203	€ 4.405.699
<b>Margine Operativo Lordo (MOL)</b>	<b>€ 1.869.241</b>	<b>€ 1.699.826</b>	<b>€ 1.863.887</b>	<b>€ 2.073.379</b>
<b>Margine Commerciale Netto</b>	<b>€ 1.862.241</b>	<b>€ 1.692.826</b>	<b>€ 1.862.972</b>	<b>€ 2.065.218</b>
<b>EBIDTA</b>	<b>€ 266.878</b>	<b>€ 271.943</b>	<b>€ 180.631</b>	<b>€ 275.423</b>
<b>EBIT</b>	<b>€ 100.548</b>	<b>€ 140.999</b>	<b>€ 70.521</b>	<b>€ 163.632</b>
<b>Reddito operativo (ante imposte)</b>	<b>€ 100.548</b>	<b>€ 140.999</b>	<b>€ 70.521</b>	<b>€ 163.632</b>
Ricavo per € di spesa personale	€ 1,4	€ 1,4	€ 1,4	€ 1,5

<i>Formazione - Conto Economico Analitico €/1000</i>	Budget 2019	Budget 2020	Budget 2021	Budget 2022
Doti DDIF	3.050	3.038	3.038	3.289
Doti DVA (Quote disabili)	258	261	261	238
Ricavi IFTS	0	0	0	110
Sistema Duale	250	368	368	468
Alta Formazione/Specialistica	130	220	90	90
Formazione autofinanziata	168	170	150	75
Apprendistato professionalizzante	40	40	30	30
Formazione PAL (finanziata/Dote Unica)	640	240	240	27
Garanzia giovani	0	30	30	5
GOL Formazione	0	0	0	213
ADR Formazione	0	60	60	0
Crisi Aziendali	80	30	30	15
Formare per Assumere	0	0	0	20
Altri progetti	55	0	19	0
Altri ricavi e proventi	0	0	0	0
Contributo Convenzione servizi di rete - Area Formazione	0	0	0	100
Unitel / contributi ddif + contributi restauro	164	140	114	138
Contributi c/impianti	7	21	0	0
<b>TOTALE RICAVI</b>	<b>4.842</b>	<b>4.617</b>	<b>4.430</b>	<b>4.818</b>

## 6.5.2 Servizi al Lavoro

Con l'avvio dell'anno 2022, l'Area Lavoro vedrà da un lato il completamento del progetto di potenziamento dei CPI – linea immissione di personale in distacco – e dall'altro l'avvio dei lavori e delle opere edili finalizzate all'adeguamento delle sedi.

Per una precisa attività di monitoraggio delle linee di spesa afferenti alle risorse derivanti dal Piano di Potenziamento, a partire dall'anno 2022 sarà dedicato uno specifico centro di costo nel conto economico, che ne evidenzierà le movimentazioni specifiche.

Tale centro di costo sarà in ogni caso sommato a quello generale dell'area lavoro, come di seguito specificato nelle tabelle di riferimento.

Per quanto riguarda l'attività specifica dell'Area Lavoro, i ricavi da servizi e contributi sono stimati a 2.604.150€.

L'andamento delle attività dovrà, in ogni caso, essere costantemente monitorato, in funzione dell'andamento della ripresa del mercato del lavoro dall'impatto socio-economico derivante dagli effetti pandemici degli anni 2020/2021.

Particolare attenzione sarà dedicata anche al presidio della continuità nell'erogazione dei servizi in relazione ai nuovi dispositivi di finanziamento delle politiche attive del lavoro che vedranno la prima attuazione nel corso del 2022: nuove misure nazionali per l'occupabilità dei lavoratori - GOL

Per quanto riguarda i ricavi da contributi, nelle more della definizione della Convenzione tra Regione Lombardia, Province Lombarde e Città' Metropolitana di Milano per la gestione dei servizi per il lavoro e delle politiche attive del lavoro in Lombardia – Anno 2022 – il ricavo derivante da tale attività è stato stimato prudenzialmente a 1.300.000€ complessivi, pari a circa il 7% in meno della convenzione 2021, poiché il criterio di calcolo del contributo (fino ad oggi riferito ad oneri di funzionamento per la gestione dei servizi al lavoro mediante l'utilizzo dei dipendenti a tempo indeterminato delle AFOL di competenza, con rapporti giuridici in essere al 31 dicembre dell'anno precedente, specificamente impegnati in servizi per il lavoro, calcolato sulla base del costo medio applicato a partire dalla convenzione per l'anno 2017), sarà oggetto di oggetto di revisione.

Si prevede infatti l'avvio di un gruppo di lavoro, a livello regionale, sia per assicurare il raccordo tra le modalità di gestione per i servizi del lavoro definite nell'ambito della Convenzione e il Piano di Potenziamento, sia per definire le modalità di calcolo degli oneri di funzionamento di cui all'Art. 5 della citata Convenzione e gli indicatori di monitoraggio delle attività svolte dai Centri per l'Impiego relativamente ai seguenti ambiti:

- a. Realizzazione dei LEP e platea raggiunta
- b. Attuazione dei meccanismi di condizionalità, di cui all'art. 21 del D.lgs.150/15, anche in riferimento al RdC
- c. Monitoraggio delle politiche attive regionali attivate
- d. Utilizzo dei trasferimenti delle risorse statali e regionali
- e. Avvio di progettualità e partnership anche innovative.

Per quanto riguarda i contributi derivanti dai Servizi di Rete per il Lavoro, si specifica che in vista del rinnovo della convenzione triennale e delle opportunità che deriveranno dall'immissione di nuovo personale, sono in corso confronti con le Amministrazioni Comunali

per l'eventuale modifica del sistema contributivo. Nella presente proposta di bilancio sono comunque prudenzialmente indicati i valori di ricavo riferiti al 2021.

Con specifico riferimento al Piano di Potenziamento dei Centri per l'Impiego, si riporta di seguito l'impatto economico previsto per il 2022.

Si prevede, sulla base dei piani di fattibilità già conclusi e approvati nel 2021, che si possa dare avvio ai lavori edilizi, non appena concluse le progettazioni definitive ed esecutive per le singole sedi.

Il nuovo centro di costo "Potenziamento" evidenzia:

- Ricavi per contributi pari a 533.062€ di cui:
  - Contributi c/impianti: 207.768€ pari alla quota di ammortamenti stimata nell'anno in riferimento alle spese di investimento previste nel piano di potenziamento
  - Contributi c/esercizio: 325.294€ corrispondenti a spese correnti, tra cui 123.924€ di personale temporaneo in somministrazione.
  
- Costi di produzione pari a 651.909€ che includono, oltre ai costi di riferiti ai ricavi di cui sopra, anche una quota stimata di *spese ricorrenti*/oneri di funzionamento pari a 118.847€ che AFOL sosterrà in relazione all'ingente aumento della dotazione organica. Per quanto, dalle recenti interlocuzioni avvenute con la Direzione Regionale, si è appreso che anche le spese ricorrenti troveranno copertura con una quota di ulteriori "contributi per oneri di funzionamento" nella convenzione Regione/Provincia 2022, proporzionalmente all'aumento del personale, non avendo a tutt'oggi evidenza dell'importo, non è stata inserita una contro-partita di ricavi. Tale linea sarà oggetto di possibile revisione di budget, non appena definita.

La differenza di cui sopra porta pertanto il centro di costo potenziamento ad un risultato negativo di pari importo (- 118.847€), e il centro di costo aggregato Area Lavoro + Potenziamento ad un reddito operativo ante imposte di -12.481€, come meglio specificato nelle tabelle che seguono.

## Risultati di gestione:

### AREA LAVORO

Risultato della Gestione	Budget 2019	Budget 2020	Budget 2021	Budget 2022
<b>Totale Costo del personale</b>	€ 2.172.691	€ 2.043.151	€ 1.944.779	€ 1.722.707
Totale costi diretti di personale dipendente di Area	€ 1.612.440	€ 1.561.059	€ 1.406.210	€ 1.359.707
Totale personale in somministrazione	€ 230.000	€ 273.172	€ 290.394	€ 213.000
Totale costo personale non dipendente	€ 330.251	€ 208.920	€ 248.175	€ 150.000
% Costi del personale dipendente su tot costi del personale	85%	90%	87%	91%
% Costi del personale non dipendente su tot costi del personale	15%	10%	13%	9%
% Costi del personale dip su ricavi della gestione caratteristica	59%	66%	59%	60%
Risultato della Gestione	Budget 2019	Budget 2020	Budget 2021	Budget 2022
Ricavi da servizi	€ 1.925.000	€ 1.436.000	€ 1.019.119	€ 1.060.000
Ricavi da contributi	€ 1.201.055	€ 1.352.348	€ 1.858.903	€ 1.544.150
Totale Ricavi e Contributi	€ 3.126.055	€ 2.788.348	€ 2.878.023	€ 2.604.150
Totale Costi di produzione	€ 2.862.392	€ 2.607.816	€ 2.621.382	€ 2.274.570
<b>Margine Operativo Lordo (MOL)</b>	€ 987.988	€ 853.941	€ 1.046.589	€ 1.023.954
<b>Margine Commerciale Netto</b>	€ 985.488	€ 849.061	€ 1.046.589	€ 1.023.954
<b>EBIDTA</b>	€ 94.429	€ 59.218	€ 86.921	€ 118.485
<b>EBIT</b>	€ 45.681	€ 177	€ 23.707	€ 106.366
<b>Reddito operativo (ante imposte)</b>	€ 45.681	€ 177	€ 23.707	€ 106.366
Ricavo per € di spesa personale	€ 1,4	€ 1,4	€ 1,5	€ 1,5

### CONTO Potenziamento

Report Economico - Finanziario CDC	Budget 2019	Budget 2020	Budget 2021	Budget 2022
<b>Totale Costo del personale</b>				€ 123.924
Totale costo personale dipendente				€ -
Totale personale in somministrazione				€ 123.924
Totale costo personale non dipendente				€ -
% Costi del personale dipendente su tot costi del personale				100%
% Costi del personale non dipendente su tot costi del personale				0%
% Costi del personale dip su ricavi della gestione caratteristica				23%
Risultato della Gestione	Budget 2019	Budget 2020	Budget 2021	Budget 2022
Ricavi da servizi				€ 0
Ricavi da contributi				€ 533.062
Totale Ricavi e Contributi				€ 533.062
Totale Costi di produzione				€ 651.909
<b>Margine Operativo Lordo (MOL)</b>				€ 227.166
<b>Margine Commerciale Netto</b>				€ 221.188
<b>EBIDTA</b>				€ 117.224
<b>EBIT</b>				-€ 118.847
<b>Reddito operativo (ante imposte)</b>				-€ 118.847

## AREA LAVORO + POTENZIAMENTO

Risultato della Gestione	Budget 2019	Budget 2020	Budget 2021	Budget 2022
<b>Totale Costo del personale</b>				€ 1.846.631
Totale costi diretti di personale dipendente di Area				€ 1.359.707
Totale personale in somministrazione				€ 336.924
Totale costo personale non dipendente				€ 150.000
% Costi del personale dipendente su tot costi del personale				92%
% Costi del personale non dipendente su tot costi del personale				8%
% Costi del personale dip su ricavi della gestione caratteristica				54%
Risultato della Gestione				Budget 2022
Ricavi da servizi				€ 1.060.000
Ricavi da contributi				€ 2.077.212
Totale Ricavi e Contributi				€ 3.137.212
Totale Costi di produzione				€ 2.926.480
<b>Margine Operativo Lordo (MOL)</b>				€ 1.251.120
<b>Margine Commerciale Netto</b>				€ 1.245.142
<b>EBIDTA</b>				€ 235.709
<b>EBIT</b>				-€ 12.481
<b>Reddito operativo (ante imposte)</b>				-€ 12.481
Ricavo per € di spesa personale				€ 1,7

### Ricavi:

<i>Area Lavoro - Ricavi CE €/1000</i>	Budget 2019	Budget 2020	Budget 2021	Budget 2022
Garanzia giovani	350.000	100.000	80.000	80.000
GOL Lavoro	0	0	0	135.000
ADR Lavoro	0	65.000	40.000	0
Crisi Aziendali	150.000	100.000	100.000	100.000
Sportelli Lavoro	200.000	466.000	4.120	0
Dote Unica Lavoro	670.000	130.000	130.000	45.000
LIFT - PAL DISABILI	355.000	400.000	455.000	450.000
Formare per Assumere	0	0	0	10.000
Servizi alle imprese	0	150.000	150.000	150.000
Altri progetti	200.000	25.000	60.000	90.000
Contratto Servizio Provincia MB servizi amm.vi e certificativi	950.000	950.000	850.000	950.000
Contratto di Servizio assistenza SOD	230.802	370.095	343.150	226.150
Contributo Convenzione servizi di rete per il lavoro - area lavoro	0	0	368.550	368.000
Contributi c/impianti	20.253	32.253	32.594	0
Contributi c/esercizio	0	0	222.609	0
Ricavi diversi (Sconti e abbuoni, rimborsi assicurativi, altro)	0	0	42.000	0
<b>TOTALE RICAVI</b>	<b>3.126.055</b>	<b>2.788.348</b>	<b>2.878.023</b>	<b>2.604.150</b>

<i>Potenziamento - Ricavi CE €/1000</i>	Budget 2019	Budget 2020	Budget 2021	Budget 2022
Contributi c/impianti	0			207.768
Contributi c/esercizio	0			325.294
<b>TOTALE RICAVI</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>533.062</b>

<i>Area Lavoro + Potenziamento - Ricavi CE €/1000</i>	Budget 2019	Budget 2020	Budget 2021	Budget 2022
Garanzia giovani	350.000	100.000	80.000	80.000
GOL Lavoro	0	0	0	135.000
ADR Lavoro	0	65.000	40.000	0
Crisi Aziendali	150.000	100.000	100.000	100.000
Sportelli Lavoro	200.000	466.000	4.120	0
Dote Unica Lavoro	670.000	130.000	130.000	45.000
LIFT - PAL DISABILI	355.000	400.000	455.000	450.000
Formare per Assumere	0	0	0	10.000
Servizi alle imprese	0	150.000	150.000	150.000
Altri progetti	200.000	25.000	60.000	90.000
Contratto Servizio Provincia MB servizi amm.vi e certificativi	950.000	950.000	850.000	950.000
Contratto di Servizio assistenza SOD	230.802	370.095	343.150	226.150
Contributo Convenzione servizi di rete per il lavoro - area lavoro	0	0	368.550	368.000
Contributi c/impianti	20.253	32.253	32.594	207.768
Contributi c/esercizio	0	0	222.609	325.294
Ricavi diversi (Sconti e abbuoni, rimborsi assicurativi, altro)	0	0	42.000	0
<b>TOTALE RICAVI</b>	<b>3.126.055</b>	<b>2.788.348</b>	<b>2.878.023</b>	<b>3.137.212</b>

### 6.5.3 Servizi di natura territoriale di rete e assistenza tecnico-amministrativa

In questa sezione vengono riportate le risorse relative al contributo previsto dalla Convenzione Quadro che fa riferimento ad Interventi di natura territoriale di rete e di assistenza tecnico-amministrativa in tema di:

- Attività di marketing, comunicazione e promozione territoriale;
- Sviluppo di un network territoriale basato sull'information knowledge.

Il contributo stanziato a budget per il 2022 è pari a 200.000€ e rappresenta il valore per le attività svolte dal personale AFOL sui servizi sopra riportati.

Servizi di Rete	Budget 2019	Budget 2020	Budget 2021	Budget 2022
<b>Totale Costo del personale</b>	€ 141.896	€ 184.470	€ 183.228	€ 176.903
Totale costo personale dipendente	€ 141.896	€ 184.470	€ 183.228	€ 176.903
Totale personale in somministrazione	€ 0	€ -	€ -	€ -
Totale costo personale non dipendente	€ 0	€ -	€ -	€ -
% Costi del personale dipendente su tot costi del personale	100%	100%	100%	100%
% Costi del personale non dipendente su tot costi del personale	0%	0%	0%	0%
% Costi del personale dip su ricavi della gestione caratteristica	95%	100%	99%	88%
Servizi di Rete	Budget 2019	Budget 2020	Budget 2021	Budget 2022
Ricavi da servizi	€ 150.000	€ 0	€ 0	€ 0
Ricavi da contributi	€ 0	€ 184.470	€ 184.470	€ 200.000
<b>Totale Ricavi e Contributi</b>	<b>€ 150.000</b>	<b>€ 184.470</b>	<b>€ 184.470</b>	<b>€ 200.000</b>
Totale Costi di produzione	€ 143.896	€ 184.470	€ 185.969	€ 177.046
<b>Margine Operativo Lordo (MOL)</b>	<b>€ 150.000</b>	<b>€ 184.470</b>	<b>€ 184.470</b>	<b>€ 200.000</b>
<b>Margine Commerciale Netto</b>	<b>€ 150.000</b>	<b>€ 184.470</b>	<b>€ 181.872</b>	<b>€ 200.000</b>
<b>EBIDTA</b>	<b>€ 6.104</b>	<b>€ 0</b>	<b>-€ 1.356</b>	<b>€ 23.097</b>
<b>EBIT</b>	<b>€ 6.104</b>	<b>€ 0</b>	<b>-€ 1.499</b>	<b>€ 22.954</b>
<b>Reddito operativo (ante imposte)</b>	<b>€ 6.104</b>	<b>€ 0</b>	<b>-€ 1.499</b>	<b>€ 22.954</b>
Ricavo per € di spesa personale	€ 1,1	€ 1,0	€ 1,0	€ 1,1

## 6.6 Aree di rischio

### *Gestione Economica*

Sulla base di quanto evidenziato nelle relazioni di periodo 2021 e in relazione all'attuale proposta di budget, le risorse collegate alle due principali linee di finanziamento delle politiche attive regionali, Dote Unica e Garanzia Giovani, sono state stimate in relazione alla previsione di conclusione dei dispositivi in essere. Di contro si prevede che i servizi di politica attiva del lavoro e della formazione saranno nel 2022 prevalentemente finanziati con le nuove 5 linee della misura nazionale GOL – garanzia per l'occupabilità dei lavoratori.

L'andamento delle attività dovrà essere pertanto costantemente monitorato in funzione dell'introduzione di tali nuovi dispositivi, sia in relazione alle diverse modalità di applicazione, sia in relazione al rischio di discontinuità della disponibilità di risorse tra la chiusura degli avvisi regionali in corso e l'avvio delle nuove misure.

Sarà dedicata specifica attenzione anche al monitoraggio della ripresa economica e del mercato del lavoro post-pandemia, che rappresenta, attraverso gli esiti occupazionali, il risultato ultimo dell'efficacia delle politiche attive del lavoro.

AFOL parteciperà inoltre al gruppo di lavoro regionale, che ha l'obiettivo sia di assicurare il raccordo tra le modalità di gestione dei servizi del lavoro definite nell'ambito della Convenzione Regione/Provincia e del Piano di Potenziamento, sia di definire le modalità di calcolo degli oneri di funzionamento aggiuntivi riferiti al nuovo personale in distacco, che potranno generare ulteriori coperture di costi. Saranno inoltre resi noti gli indicatori di monitoraggio delle attività svolte dai Centri per l'Impiego relativamente e i criteri di coinvolgimento del personale afferente al potenziamento nell'erogazione delle politiche attive del lavoro.

Potranno essere valutati potenziali riposizionamenti sullo sviluppo di altre linee di servizio/finanziamento, in relazione all'aumento della dotazione organica dell'area lavoro derivante dal piano di potenziamento dei CPI, anche in ottica di integrazione di filiera orientamento-formazione-lavoro.

In relazione ai progetti riferiti all'adeguamento infrastrutturale delle sedi dei CPI, saranno monitorati con attenzione gli stati di avanzamento lavori al fine di contenere e gestire eventuali rischi connessi sia alla progressione temporale dei lavori, sia ad eventuali modifiche che dovessero rendersi necessarie in corso d'opera per l'attuazione degli interventi previsti sulle sedi dei Centri per l'impiego dal presente accordo, che saranno oggetto di comune valutazione Provincia/AFOL al fine di assicurare la più ampia condivisione sulle eventuali riallocazioni di budget derivanti da risparmi o maggiori spese si dovessero riscontrare nel corso dei lavori.

### *Gestione Finanziaria*

Riprendendo quanto precedentemente detto in tema di gestione finanziaria si intuisce quanto il tema finanziario sia per certi versi e in certi momenti della gestione prioritario rispetto a quello economico.

In tal senso, diverse sono state le misure già introdotte quali ad esempio quello di inserire nel software gestionale in anagrafica per ogni cliente le condizioni commerciali concordate e

generato di conseguenza lo scadenziario attivo con la determinazione degli importi che verranno incassati alle varie scadenze al fine di avere un punto di partenza per la costruzione del budget di cassa.

Le analisi periodiche sono state accompagnate da indici che hanno aiutato a calcolare i tempi medi di incasso e tenere sotto controllo i crediti verso clienti.

Così come sono state potenziate le attività di recupero credito verso clienti privati e clienti pubblici operando con strutture e persone dedicate.

Senza dimenticare che nell'ottica di efficacia dei processi aziendali AFOL ha dotato i tre CFP di dispositivi POS per i pagamenti elettronici delle quote di erogazione liberale ai corsi in DDIF e attività connesse e ha attivato la dematerializzazione degli ordinativi per incassi e pagamenti mediante una piattaforma dedicata di gestione documentale già da più di un anno e con largo anticipo rispetto a quanto previsto dal DL Fiscale 2020. Relativamente alla gestione finanziaria e alla luce di quanto evidenziato nell'apposito paragrafo, la gestione del rischio per il futuro passa attraverso il consolidamento degli strumenti e delle prassi già adottate in azienda ad oggi e quindi l'obiettivo è proseguire su questa strada, adottando tutte quelle contromisure che possono essere così sintetizzate:

- Operare con piani previsionali di tesoreria e di cash flow determinando un minimo ammontare di liquidità che deve essere sempre disponibile. A tal proposito i trend storici ci dicono che i periodi critici dell'anno sono i mesi tra aprile e giugno e quelli tra ottobre e novembre quando i saldi finanziari si avvicinano al livello di massima esposizione garantito dal milione e 700 mila euro di anticipazione
- Costruzione di scenari di potenziale rischio quali ad esempio gli andamenti di alcuni dispositivi regionali come accaduto in questi mesi con DUL e GG, che hanno di fatto ridotto la liquidità di quasi 1 milione di euro nell'arco di 18 mesi
- La verifica costante degli impegni finanziari fissi come il pagamento di stipendi, imposte, fornitori per evitare concentrazione delle scadenze o comunque avere chiaro il livello di esposizione finanziaria mensile da coprire
- Apertura di linee di fido con la banca per il finanziamento degli investimenti così da separare la linea corrente da quella a medio – lungo termine anche in funzione del basso livello dei tassi di interesse attualmente in vigore
- Liquidazione anticipata della maggior parte delle risorse collegate alla Convenzione con la provincia di Monza Brianza con il meccanismo del conguaglio invece che posticipata come avviene oggi
- Piccoli accorgimenti vari che possono diventare molto importanti nel momento in cui l'azienda dovesse trovarsi in condizioni di scarsa liquidità.



## 7. COMPLIANCE

### 7.1 Prevenzione della corruzione

Afol Monza e Brianza ha già adottato a partire dal 2013-15, il Piano Triennale della Prevenzione della corruzione, anticipando le “Linee guida per l’attuazione della normativa in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza da parte delle società e degli enti di diritto privato controllati e partecipati dalle pubbliche amministrazioni e degli enti pubblici economici” – determinazione ANAC n. 8 del 17 giugno 2015.

Nel Piano Triennale per la prevenzione della corruzione, ai sensi dell’art. 1 comma 9 della L. 190/2012 in linea con quanto inserito nel Piano nazionale anticorruzione, sono stati conseguiti i seguenti obiettivi:

- individuazione delle aree a maggior rischio di corruzione, incluse quelle previste nell’art. 1, comma 16, della l. n. 190 del 2012, valutate in relazione al contesto, all’attività e alle funzioni di Afol, tra le quali
- previsione della programmazione della formazione, con particolare attenzione alle aree a maggior rischio di corruzione
- previsione di procedure per l’attuazione delle decisioni di Afol in relazione al rischio di fenomeni corruttivi
- individuazione di modalità di gestione delle risorse umane e finanziarie idonee ad impedire la commissione dei reati
- previsione dell’adozione di un Codice di comportamento per i dipendenti ed i collaboratori, che includa la regolazione dei casi di conflitto di interesse per l’ambito delle funzioni ed attività amministrative
- previsione di procedure per l’aggiornamento
- previsione di obblighi di informazione nei confronti dell’organismo deputato a vigilare sul funzionamento e l’osservanza dei modelli
- Sviluppo di un sistema informativo per attuare il flusso delle informazioni e consentire il monitoraggio sull’implementazione del modello da parte dell’amministrazione vigilante.

Con la definizione e attuazione del Piano Triennale Afol MB ha inoltre inteso:

- a) assicurare l’accessibilità ad una serie di dati, notizie ed informazioni concernenti il proprio operato
- b) consentire forme diffuse di controllo sociale a tutela della legalità, della cultura dell’integrità ed etica pubblica
- c) garantire una buona gestione delle risorse pubbliche attraverso il “miglioramento continuo” nell’uso delle stesse e nell’erogazione dei servizi ai clienti.

Nel prossimo anno, con il nuovo Piano 2021-2023, particolare attenzione sarà posta alle seguenti specificità:

- a) Relazione di monitoraggio a cura del RPC
- b) Pubblicazione della relazione e invio ad Anac del file XML
- c) Tracciabilità dei flussi finanziari e tenuta dei libri contabili
- d) Separazione dei compiti e condivisione dei flussi tra più funzioni
- e) Sviluppare procedure autorizzative e limitazione dei poteri per il rispetto dei principi contabili in essere
- f) Monitorare i livelli di rischio
- g) Monitorare gli obiettivi aziendali descritti nel Piano delle Performance
- h) Monitorare e sviluppare la Trasparenza Amministrativa.

## 7.2 Trasparenza amministrativa

Afol, conformemente al D.lgs. 14\3\2013, nr. 33 “Riordino della disciplina riguardante gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle P.A.”, ha adottato il Piano Triennale per la Trasparenza proprio per dare attuazione al principio di trasparenza e di sviluppo della cultura della legalità nella struttura organizzativa. In particolare gli obiettivi da perseguire si possono dettagliare come:

- 1) Sviluppo e adozione del Programma Triennale per la trasparenza e l’integrità” e comunicazione periodica del suo stato attuativo
- 2) Audit interno trimestrale
- 3) Audit semestrale a cura del NdV/OiV
- 4) Aggiornamento costante della sezione del sito “Amministrazione Trasparente”
- 5) Coordinamento con l’NdV/OiV.

Con l’introduzione della gestione documentale e con l’implementazione di alcuni flussi documentali sul software “Docsuite”, molti documenti verranno pubblicati direttamente alla fine del flusso di creazione. Obiettivo è sviluppare ulteriormente la sezione “amministrazione trasparente” direttamente popolata attraverso il la gestione documentale “Docsuite”.

## 7.3 Conformità al D.Lgs. 231/2001

Afol MB ha adottato una serie di provvedimenti finalizzati ad evitare di incorrere nelle fattispecie di reati previsti dal D.lgs. 231/2001, che prevede “la responsabilità amministrativa delle persone giuridiche, delle società e delle associazioni conseguente al compimento, nel loro interesse o vantaggio, di alcune fattispecie di reato da parte di persone fisiche che dirigono, rappresentano l’ente o dipendono da questo”.

Regione Lombardia per tutti gli enti accreditati prevede l’adozione di un Modello di organizzazione gestione e controllo ai sensi del D.Lgs. 231/01 quale requisito obbligatorio per

il mantenimento dell'accreditamento regionale per l'erogazione dei servizi al lavoro e alla formazione

Nel corso degli anni il contenuto del D.lgs. 231/2001 è stato integrato con successivi provvedimenti che hanno implementato le fattispecie di reato legate alla responsabilità amministrativa degli enti ed Afol MB ha costantemente adeguato la documentazione richiesta dal Decreto alla normativa integrativa di riferimento.

Gli obiettivi in materia 231 per l'anno 2022 saranno i seguenti:

- Verificare l'adeguatezza del modello di organizzazione gestione e controllo integrandolo con quanto previsto da eventuali aggiornamenti normativi
- Promuovere attività di informazione/formazione rivolta al personale dipendente e al personale che verrà distaccato dalla Provincia di Monza e della Brianza nell'ambito del processo di riorganizzazione legato al "Piano straordinario di potenziamento dei Centri per l'impiego e delle politiche attive" di cui al D.L 74 del 28/6/2019
- Aggiornare il documento di analisi dei rischi nel rispetto delle indicazioni fornite dalla normativa e del piano delle attività in essere
- Aggiornare l'apposita sezione del sito e della intranet aziendale e la Piattaforma informatica dedicata alla 231 predisposta da Regione Lombardia con finalità di controllo sull'operato degli enti accreditati
- Collaborare con l'Organismo di Vigilanza nel rafforzamento dei controlli nelle aree più esposte ai rischi di commissione dei reati individuati dalla 231, monitorare l'inoltro dei flussi informativi dall'azienda verso l'organismo stesso, promuovere iniziative tese alla sensibilizzazione dei dipendenti sull'importanza del rispetto delle procedure volte a contrastare fenomeni illeciti e delittuosi
- Favorire l'integrazione dei sistemi dei controlli della 231 con la L. 190/2012 (anticorruzione) al fine di renderli più efficaci e il rispetto delle indicazioni dell'ANAC.

## 7.4 Certificazione della Qualità aziendale

Afol MB implementa un Sistema di Gestione della Qualità ed è certificata per l'interezza delle attività aziendali in base alle norme UNI EN ISO 9001:2015, i cui punti focali sono la soddisfazione dei Clienti ed il miglioramento continuo della collaborazione e dei servizi offerti.

L'approccio e il metodo per lo sviluppo del sistema di gestione della qualità aziendale sono orientati a far sì, che la qualità non sia intesa come una forma di controllo o un ulteriore adempimento burocratico, ma come elemento integrante del lavoro quotidiano.

Più in generale l'obiettivo è mantenere e sviluppare ulteriormente il proprio sistema qualità, attraverso le seguenti azioni:

- a) Supportare le strutture aziendali per la conformità alle procedure e alla individuazione di nuovi processi, e i livelli di integrazione tra le varie strutture per i processi comuni:
  - Afol MB – Direzione Generale;

- Centro di Formazione Professionale “G. Terragni” – Meda;
- Centro di Formazione Professionale “S. Pertini” – Seregno;
- Centro di Formazione Professionale “G. Marconi” – Concorezzo;
- Centro per l’impiego – Seregno;
- Centro per l’impiego – Cesano Maderno;
- Centro per l’impiego – Monza;
- Centro per l’impiego – Vimercate;
- Sede Decentrata del CPI di Vimercate – Concorezzo;
- Sede Decentrata del CPI di Monza– via Cernuschi Monza.

- b) Promuovere la metodologia dell’Audit Strutturato su ciascuna unità operativa
- c) Supportare la creazione di eventuali nuove procedure e modelli
- d) Mantenere i rapporti con l’organismo di certificazione per gli audit esterni di certificazione
- e) Preparare il Sistema Qualità alla verifica ispettiva per la conferma della certificazione
- f) Implementare azioni di preventive
- g) Gestire le azioni correttive e non conformità.

## 7.5 Privacy

Sin dall’inizio del 2009 Afol MB ha intrapreso delle attività concernenti l’adeguamento delle procedure interne relative alla gestione della sicurezza dei dati, conformemente a quanto previsto dalla normativa della privacy (D. Lgs. 196/2003 e sue modificazioni D. Lgs. 101/2018)

Afol ha aggiornato e adeguato tutto il sistema “Privacy” aziendale alle indicazioni del Nuovo Regolamento Europeo UE 2016/679 (GDPR) sul trattamento dei dati personali e sulla Sicurezza dei Dati. Allo scopo è stato nominato il Responsabile della Protezione dei Dati (DPO Data Protection Officer).

Parallelamente si intende consolidare le procedure e i processi di lavoro aziendali coerentemente alle disposizioni di legge mediante il perseguimento dei seguenti obiettivi:

- a) pianificare ed eseguire Audit interni strutturati
- b) adeguare i processi e le procedure rilevati durante gli Audit
- c) Monitorare e gestire il registro dei trattamenti
- d) Monitorare e gestire i rischi inerenti
- e) Gestire tutta la documentazione in termini di nomine, informative e procedure
- f) Gestire la procedura delle violazioni
- g) adeguare l’infrastruttura informatica in conformità alla gestione e alla sicurezza dei dati
- h) aggiornare il sistema per la sicurezza dei dati in relazione alla creazione di nuovi processi insiti nello sviluppo del Sistema Informativo.

Particolari azioni saranno effettuate in risposta alle disposizioni normative sul tema del Covid19. Attività inerenti il trattamento apposto nel registro dei trattamenti, le informative, le nomine di tutti gli attori coinvolti a tale trattamento, sin interni e sia esterni.

## 7.6 Codice dell'amministrazione digitale (CAD)

La digitalizzazione dei procedimenti e la dematerializzazione è un tema che negli anni Afol ha approfondito e implementato, coerentemente con quanto disposto dal CAD. Il Codice dell'Amministrazione Digitale (CAD) è un testo unico che riunisce e organizza le norme riguardanti l'informatizzazione della Pubblica Amministrazione nei rapporti con i cittadini e le imprese.

Afol ha intrapreso azioni mirate alla digitalizzazione e la dematerializzazione dei documenti attraverso la "gestione documentale". Tra i flussi più importanti digitalizzati si possono menzionare: il protocollo informatico, la gestione informatica dei procedimenti amministrativi (Verballi dell'Amministratore Unico e le Determinazioni del DG), Archivi, fascicoli e altro.

Tutti i flussi documentali sono istanziati all'interno di un'applicazione per la gestione documentale e, per tutti i documenti che prevedono una firma, sottoscritti con firma digitale.

L'utilizzo dell'applicazione di gestione documentale è in costante evoluzione attraverso le seguenti attività:

- Monitoraggio e miglioramento dei flussi già in essere
- Implementazione nuovi flussi documentali
- Condivisione dei documenti tra i diversi uffici
- Formazione del personale
- Implementazione di apposite funzionalità di interscambio di dati con il gestionale aziendale
- Manuale della gestione documentale.

Tutto il processo è gestito, organizzato e monitorato da figure appositamente nominate, quali: il Responsabile della gestione documentale, il responsabile della Conservazione e il responsabile per la transizione al digitale, come peraltro previsto dal CAD.

## 7.7 Piano annuale della sicurezza: D.Lgs. 81/2008

La sicurezza e la salute sui luoghi di lavoro è un impegno per tutti, che si manifesta non solo nell'adozione di comportamenti rispettosi e adeguati nello svolgimento del proprio lavoro, ma anche nel creare costantemente le condizioni più idonee affinché ciò avvenga.

Afol pone particolare attenzione al tema della salute e sicurezza dei lavoratori e degli utenti nell'erogazione dei servizi, perseguendo, nell'uso delle risorse umane e tecnologiche, l'appropriatezza, l'efficacia, l'efficienza del sistema di prevenzione e protezione.

Analizzare, approfondire e monitorare costantemente le fasi e i processi e mettere in atto le attività in-formazione e di addestramento (in particolare verso gli alunni (lavoratori)dei Cfp) di adeguamento e/o di miglioramento delle strutture, degli impianti, delle attrezzature e dei processi lavorativi, in coerenza con le leggi vigenti sul tema, rappresentano i principali obiettivi del piano annuale, che si svilupperà attraverso le seguenti dimensioni operative:

### Sicurezza ed igiene del lavoro

- Monitorare gli ambienti di lavoro
- Adeguare la segnaletica verticale e orizzontale nelle sedi operative
- Produrre l'analisi strumentale del rischio chimico, delle polveri di legno, del rumore e dei campi elettromagnetici
- Stesura, aggiornamento e/o revisione DVR, acquisizione nuove sedi, modifiche strutturali, organizzative, eventi straordinari
- Riunione Periodica Annuale (gen./feb.)

### SPP (Servizio Prevenzione e Protezione)

- Consolidare un confronto periodico con gli ASPP, approfondire i contenuti e le attività necessarie per attuare il piano di prevenzione e protezione in tutte le unità operative di AFOL MB
- Al completamento del potenziamento dell'organico sarà necessario rivedere gli adempimenti normativi riguardanti le figure e ruoli della sicurezza, nello specifico l'adeguamento del numero dei RLS.

### Prevenzione incendi

- CFP Marconi rinnovo SCIA (C.P.I.)
- CFP Pertini: per la sede di Seregno, tenuto conto della complessità degli interventi edili ed impiantistici e relativo impegno economico/finanziario, rispetto all'impegno pluriennale, gli interventi saranno effettuati nei periodi di sospensione delle attività didattiche del CFP S. Pertini di Seregno
- Gli interventi d'adeguamento edili/strutturali sono stati sviluppati dal professionista incaricato per la progettazione definitiva /esecutiva e CSP sulla base delle prescrizioni del comando VVF di Milano, così come è stata affidata la direzione lavori e CSE ad un professionista
- Si prevede l'affidamento di un incarico sia per la progettazione definitiva esecutiva CSP per gli impianti elettrici/rilevazione fumi ecc., sia per l'adeguamento ed ampliamento di quelli esistenti
- Alla conclusione della fase di progettazione e valorizzazione degli interventi di adeguamento si procederà con le gare per l'affidamento dei lavori impiantistici
- Verranno predisposti o aggiornati i piani di emergenza incendio (D.M. 10-03-98), i piani analisi e programmazione delle prove di evacuazione, la segnaletica
- A conclusione degli interventi di adeguamento, consegnata la documentazione di verifica e collaudo, verrà presentata la pratica SCIA presso il comando dei VVF di Monza per l'ottenimento del C.P.I. per la sede di Seregno.

### Sicurezza delle macchine ed attrezzature laboratori

- Mantenimento ed aggiornamento del piano di manutenzione programmata e monitoraggio dello stato tecnologico e messa in sicurezza delle macchine
- Confronto e coinvolgimento il/i RLS.

### In-Formazione

- Mantenimento ed aggiornamento della In-Formazione dei lavoratori, nel rispetto dell'accordo stato regione del 21/12/2011, e s.m.i.
- Mantenimento ed aggiornamento della In-Formazione del personale con ruolo specifico nel SPP di Afol MB, addetti antincendio, addetti primo soccorso, RLS e RSPP
- In-Formazione degli alunni relativa a: attività di stage curricolare, alternanza scuola-lavoro, mantenimento e consolidamento delle attività formative e aggiornamento del libretto formativo personale in materia di sicurezza sul luogo di lavoro dello studente-lavoratore, come strumento operativo e di valutazione delle competenze acquisite, (riferimento, risultanze del gruppo di lavoro, comitato provinciale Ex art.7 D.Lgs. 81/08 dell'ASL di Monza Brianza\_2015).

### Stress Lavoro Correlato (SLC)

- Attività di aggiornamento e revisione biennale: è pianificata la realizzazione nel primo trimestre 2022, a completamento dell'organico.

### Gestione Emergenze

- Aggiornamento formativo, verifica e adattamento /adeguamento delle squadre preposte alla gestione delle emergenze.

### Infortuni

- Monitoraggio andamento, anche mediante una azione di continua sensibilizzazione del personale docente e degli alunni riguardo gli infortuni (cause e comportamenti), tra cui anche adozione e corretto utilizzo dei DPI.

Meda, 27 ottobre 2021

L'Amministratore Unico  
(f.to Marcello Correrà)

Il Direttore Generale  
(f.to Barbara Riva)

(Documento informatico firmato digitalmente ai sensi del D.Lgs. 82/2005 e s.m.i.)

**La presente copia e' conforme all'originale depositato  
presso gli archivi dell'Azienda**

**F5-EE-4C-46-A6-93-23-6D-DF-74-2A-91-5D-C5-1F-7D-F6-07-E6-2C**

**CAdES 1 di 1 del 28/10/2021 11:58:31**

Soggetto: RIVA BARBARA

S.N. Certificato: 00D6 A851

Validità certificato dal 29/07/2019 10:52:02 al 29/07/2022 02:00:00

Rilasciato da InfoCert Firma Qualificata 2, INFOCERT SPA, IT

---