



Agenzia Formazione Orientamento Lavoro di Monza e Brianza

# Piano Programma 2016

---

## SOMMARIO

---

<b>Premessa</b> .....	3
<b>Servizi</b> .....	11
Servizi per il lavoro .....	11
Servizi di formazione professionale .....	23
<b>Amministrazione del personale, finanza e controllo</b> .....	34
L'attività amministrativa.....	34
<b>Strumenti e tecnologie</b> .....	38
Il sistema informativo .....	38
La comunicazione.....	40
<b>La certificazione della Qualità aziendale</b> .....	41
<b>Sicurezza, Privacy, D.lgs. 231/2001 e Trasparenza Amministrativa</b> .....	42
Salute e Sicurezza .....	42
Privacy .....	43
La conformità al D.lgs. 231/2001.....	43
Amministrazione Trasparente.....	44
<b>Il bilancio preventivo</b> .....	45
Il conto economico 2016.....	45
Il piano degli investimenti.....	53

## PREMESSA

---

Il presente documento, nel delineare le linee strategiche e operative dell'anno 2016, intende prima fornire, quale utile premessa alla comprensione del programma che segue, alcune brevi informazioni sul contesto economico e sulle dinamiche occupazionali a livello nazionale e locale.

*In Italia, l'occupazione cresce su base annua mentre resta sostanzialmente stazionaria nel confronto congiunturale: nel primo trimestre 2015 si conferma la crescita tendenziale dell'occupazione (+133 mila occupati, pari a +0,6%), cominciata nel secondo trimestre del 2014. Prosegue, tuttavia, il calo dell'occupazione giovanile anche nel primo trimestre del 2015 (-2,1%). I dati più recenti di giugno 2015 mostrano ancora una diminuzione sia su base mensile (-2,5%) che annua (-8,5%), che conferma il trend negativo del mese di maggio, mentre i mesi di marzo ed aprile sono risultati positivi.*

*Parallelamente diminuisce la disoccupazione. Nel primo trimestre 2015 le persone disoccupate, in crescita dalla seconda metà del 2011, risultano in calo di 145 mila unità rispetto allo stesso periodo del 2014 (-4,2%). Il tasso diminuisce su base annua di 0,6 punti percentuali, attestandosi al 13%.*

*Per quanto riguarda i rapporti di lavoro, nel II trimestre del 2015*

*, il Sistema Informativo delle Comunicazioni Obbligatorie del Ministero del Lavoro e delle Politiche sociali - Direzione Generale dei Sistemi Informativi, Innovazione Tecnologica e Comunicazione Ufficio di statistica ha registrato 2.775.139 avviamenti di nuovi rapporti di lavoro dipendente e parasubordinato, 101.515 in più rispetto al II trimestre del 2014 (+3,8%).*

*L'analisi per tipologia di contratti attivati rileva, rispetto al II trimestre del 2014, la sostenuta riduzione del numero delle collaborazioni (-25% ovvero quasi 40mila avviamenti in meno) e dell'apprendistato (-22% oltre 18 mila contratti attivati in meno). Il tempo determinato fa registrare incrementi pari all'1,2% ovvero circa 22.600 contratti in più avviati.*

*Continua il notevole aumento delle attivazioni di rapporti di lavoro a tempo indeterminato: +34,6%, 141.323 contratti di lavoro in più rispetto allo stesso periodo di un anno fa.*

*Nel II trimestre 2015 sono state registrate 2.504.424 cessazioni di rapporti di lavoro, di cui 1.298.025 hanno riguardato donne e 1.206.399 uomini. Rispetto al II trimestre 2014, il numero delle cessazioni risulta in aumento del 2,8%, pari a +67.155 unità. I lavoratori interessati da cessazioni nel II trimestre 2015 sono stati 1.719.947 in aumento del 2,6% rispetto allo stesso periodo del 2014.*

*A livello regionale, l'Osservatorio regionale del mercato del lavoro e della formazione di Regione Lombardia<sup>3</sup>, per il I Trimestre 2015, informa che la disoccupazione a livello regionale è scesa dall'8,8% del I trimestre 2014 all'8,6% del corrispondente trimestre del 2015 e che il tasso di occupazione aumenta leggermente passando dal 64,2% al 64,6%.*

<sup>1</sup> Ministero del Lavoro e delle politiche sociali - Segretariato generale Divisione III -Ufficio di statistica, Nota flash del 31 Luglio 2015.

<sup>2</sup> Ministero del Lavoro e delle Politiche sociali - Direzione Generale dei Sistemi Informativi, Innovazione Tecnologica e Comunicazione, Nota trimestrale n. 14 Settembre 2015.

*Per quanto riguarda i dati di flusso delle Comunicazioni Obbligatorie, nel I trimestre 2015 si registra il 5,2% di avviamenti in più rispetto al I trimestre del 2014 e un aumento pari all'8% delle cessazioni. Con riferimento alla tipologia contrattuale si segnala inoltre un aumento degli avviamenti associati a contratti a tempo indeterminato (+24,4% rispetto al I trimestre 2014) e dei contratti di somministrazione (+13,7%) e un calo dei contratti a progetto (-23,9%) e di apprendistato (-13,6%).*

*Per quanto riguarda le crisi aziendali, si registra un calo percentuale pari al -37% delle ore totali di CIG autorizzate in Lombardia tra il I Trimestre 2015 e il I Trimestre 2014. Scorporando il dato per tipologia di intervento richiesto ne emerge un quadro in calo per tutte le tipologie di intervento, particolarmente significativo per CIG in deroga.*

*Per il II trimestre 2015 il Tasso di disoccupazione fa registrare una leggera diminuzione al 7,7% rispetto al 7,9% del II trimestre 2014.*

*Anche Union Camere Lombardia, con la propria indagine congiunturale sul settore manifatturiero lombardo relativa al 2° trimestre 2015<sup>4</sup>, conferma dati positivi e in moderata accelerazione nel secondo trimestre del 2015.*

*La produzione industriale lombarda cresce dello 0,7% rispetto al trimestre precedente e dell'1,9% tendenziale. Con risultati simili la produzione delle imprese artigiane (+1,6% tendenziale e +0,8% congiunturale).*

*Gli ordini dall'estero crescono dell'1,4% congiunturale e del 4,1% tendenziale. Unico segnale negativo dagli ordini interni rispetto al trimestre precedente (-0,2%), mentre sono in crescita su base tendenziale (+1,5%). Conferme positive provengono anche dal fatturato in crescita del 4,0% tendenziale e dell'1,2% congiunturale.*

*Da un punto di vista settoriale, guidano i settori in ripresa la Gomma-plastica (+5,5%), la Carta-stampa (+3,8%), la Meccanica e i mezzi di trasporto (entrambi al +3,6%) e la chimica (+1,9%). Con incrementi minimi si segnala il settore del legno-mobilia (+0,4%). Ancora penalizzati dalla stagnazione dei consumi e dalla crisi dell'edilizia i settori dei Minerali non metalliferi (-4,2%), dell'abbigliamento (-3,3%), delle industrie varie (-2,5%) e dell'alimentare (-2,0%). Tessile (-1,7%) e pelli-calzature (-1,4%) si aggiungono ai settori negativi, ma con variazioni più contenute. Infine, la siderurgia registra una contrazione minima (-0,4%).*

*Nell'artigianato la maggior parte dei settori registra un incremento del livello della produzione rispetto a un anno fa con la gomma-plastica (+7,8%), la meccanica (+3,9%) e la siderurgia (+3,0%) ai primi posti. Incrementi più contenuti si registrano per pelli e calzature (+1,3%), legno-mobilia (+0,5%) e alimentari (+0,3%). I settori con risultati negativi sono: tessile (-5,5%), comparto che nel biennio 2013-2014 aveva vissuto una tenue ripresa e che nel 2015 ha ripreso un andamento negativo, dei minerali non metalliferi (-4,5%), collegati all'edilizia e fortemente colpiti dalla recessione in questi anni, della carta-stampa (-4,1%), delle manifatturiere varie (-1,4%) e dell'abbigliamento (-0,7%).*

<sup>3</sup> Osservatorio regionale del mercato del lavoro di Regione Lombardia - Il quadrante del lavoro - Commento generale, I trimestre 2015.

<sup>4</sup> Unioncamere Lombardia, Indagine congiunturale sul settore manifatturiero lombardo/II trimestre 2015, Comunicato stampa del 30 Luglio 2015.

*Le aspettative degli imprenditori industriali mostrano un generale miglioramento. Per la produzione il saldo consolida il posizionamento in territorio positivo. In miglioramento anche le aspettative sull'occupazione.*

*Le aspettative sulla domanda vedono l'estero stabilmente in territorio positivo e una domanda interna ancora negativa, ma che accelera la corsa verso il punto di svolta. Nel caso dell'artigianato, a fronte di aspettative sulla domanda estera positive si segnalano le aspettative sulla produzione, occupazione e ordini interni ancora in territorio negativo.*

*Il quadro che emerge da questa indagine sul manifatturiero lombardo è compatibile con l'evoluzione macroeconomica dell'economia mondiale, europea ed Italiana sopra descritta. Tuttavia, sottolinea Unioncamere, se il calo dell'euro, delle materie prime e il quantitative easing della BCE sono tutti elementi che spingono alla crescita, non per questo sono scomparsi i rischi che possono minare la crescita stessa e che potrebbero bloccare quel processo virtuoso che dovrebbe trasformare la ripresa in crescita vera e propria, dove accanto ai segni positivi della produzione si vedranno quelli altrettanto positivi dell'accumulazione e dell'occupazione.*

*Per quanto riguarda il territorio della Provincia di Monza e della Brianza, infine, sono al momento disponibili i dati sull'andamento dei flussi del mercato del lavoro del 2014<sup>5</sup> che evidenziano un'inversione di tendenza rispetto al 2013 con un aumento degli avviamenti pari al 3,6% e del 4,9% delle cessazioni. Nel 2014 anche il tasso di occupazione è diminuito dello 0,2% e il tasso di disoccupazione dell'11,0%.*

Alla luce di quanto descritto è presumibile attendersi per il 2016 uno scenario caratterizzato da:

- moderata ripresa dell'attività produttiva, soprattutto in riferimento alla domanda estera;
- flussi occupazionali in progressivo leggero miglioramento;
- tassi ridotti di occupazione giovanile;
- ulteriore riduzione del ricorso alla CIG;
- progressivo utilizzo di differenti tipologie contrattuali legate alla riforma del mercato del lavoro.

Per quanto concerne invece sia le forme di riassetto in atto sia il compimento - almeno dal punto di vista legislativo- della riforma del mercato del lavoro, si ritiene utile segnalare i seguenti fatti :

- mantenimento in capo alle Province delle funzioni fondamentali e non fondamentali riallocate presso la Regione ai sensi del Pdl n.223 , nonché delle funzioni trasversali e di quelle che seguono il percorso previsto dalla Circolare Madia;
- emanazione dei decreti in attuazione della Legge 10 dicembre 2014, n. 183 con particolare riferimento al riordino degli ammortizzatori sociali, dei servizi per il lavoro e politiche attive, delle tipologie contrattuali, alla semplificazione e razionalizzazione degli adempimenti amministrativi, al contratto a tempo indeterminato a tutele crescenti e infine alle misure sociali per il sostegno alle cure parentali;

<sup>5</sup> Osservatorio regionale del mercato del lavoro di Regione Lombardia - Il quadrante del lavoro, Dinamiche lavorative/Indicatori occupazionali.

- Approvazione della Legge Regionale n. 30 del. 5 ottobre 2015 "Qualità, innovazione ed internazionalizzazione nei sistemi di istruzione, formazione e lavoro in Regione Lombardia"
- Avvio del POR 2014-2020, incentrato su quattro assi prioritari:
  - a) promuovere un'occupazione sostenibile e di qualità e sostenere la mobilità dei lavoratori;
  - b) promuovere l'inclusione sociale e combattere la povertà e ogni discriminazione;
  - c) investire nell'istruzione, nella formazione e nella formazione professionale per le competenze e l'apprendimento permanente;
  - d) rafforzare la capacità istituzionale delle autorità pubbliche e delle parti interessate e un'amministrazione pubblica efficiente;

Rispetto ad Afol MB risulterà prioritario analizzare con attenzione l'impatto sulla sostenibilità economico-finanziaria e organizzativa dei seguenti ambiti di intervento, anche alla luce delle nuove operative emanate dalla Provincia di Monza e della Brianza con Decreto Deliberativo Presidenziale n. 110 del 22 ottobre 2015

- l'avvio del nuovo anno formativo 2015/16 secondo quanto previsto dalla delibera di Giunta Regionale n. 3143 del 18/2/15, che sostanzialmente ha previsto l'armonizzazione del valore delle dote per tutte le istituzioni formative accreditate al sistema regionale, comprese quelle trasferite alle Province ai sensi della l.r. 1/1995 e della l.r. 1/2000 e l'attribuzione di un budget finanziario a ciascun operatore in luogo di un contingente di doti massimo assegnabile per l'anno formativo 2015/16;
- l'attivazione dei dispositivi di finanziamento regionali a valere sugli assi prioritari del POR 2014-20;
- l'attuazione e successiva implementazione rispetto a quanto disposto dal 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" con specifico riferimento all'art. 11 in tema di "attribuzione delle funzioni e dei compiti amministrativi in materia di politiche attive del lavoro alle regioni e alle province autonome, che garantiscono l'esistenza e funzionalità di uffici territoriali aperti al pubblico, denominati centri per l'impiego",
- Lo sviluppo del piano assunzionale che sarà attuato entro la fine del 2015 e il cui pieno sviluppo, nonché impatto organizzativo, si misurerà nell'anno 2016. Il piano risponde sia alla volontà di consolidare e valorizzare il patrimonio di tutte le competenze, esperienze e buone prassi che l'azienda nel corso di questi cinque anni ha saputo esprimere in termini di servizi integrati e supporto ai bisogni espressi dal territorio sia alla necessità di adeguare l'attuale assetto con gli adempimenti normativi previsti dal D. Lgs. N. 81/2015 "Disciplina organica dei contratti di lavoro e revisione della normativa in tema di mansioni, a norma dell'art.1 comma 7, della legge n. 183 del 10 dicembre 2014" e D.Lgs 23/15.

Questi sono i cardini su cui si intende garantire forte continuità' con le linee di consolidamento e sviluppo elaborate nel biennio ma che inevitabilmente dovranno essere caratterizzate da un forte assetto sperimentale e innovativo, ancora una volta cercando di armonizzare il mantenimento degli standard di servizio in una sintesi efficace tra potenziamento/sviluppo dei servizi e contenimento dei costi.

In sintonia con il percorso di condivisione intrapreso con la Provincia di Monza e Brianza rispetto alle nuove linee operative , si forniscono in sintesi i principali obiettivi strategici su cui sarà imperniata l'azione dell'agenzia nel 2016 che opererà in primo luogo *“con tempestività ed efficacia agli stimoli provenienti dal mercato del lavoro locale, con particolare attenzione all'artigianato e alla piccola e media impresa, attraverso l'utilizzo integrato di strumenti e normative provinciali, regionali, nazionali e comunitarie in materia di promozione dell'adattabilità al mercato del lavoro, di pari opportunità e di sviluppo dell'imprenditorialità, quali i percorsi formativi, i tirocini e, in genere, le work experience”* .

Tale azione si esprimerà valorizzando , visti anche gli orientamenti contenuti nella nuova legge regionale n. 30 del 5 ottobre 2015 , l'ampliamento dell'offerta formativa nell'ambito della formazione lungo l'arco della vita, congiunta all'integrazione con i servizi al lavoro e con particolare attenzione nei confronti del mondo dello svantaggio in generale e delle categorie più deboli sul mercato del lavoro.

Saranno quindi oggetto di specifica trattazione all'interno delle relazioni di area i seguenti obiettivi:

- 1) Favorire lo sviluppo di reti tra sistema educativo e sistema economico, finalizzate a realizzare filiere settoriali per l'occupabilità e l'occupazione;
- 2) Consolidare lo sviluppo di reti per l'apprendimento permanente tra i soggetti del sistema educativo e del sistema economico , per l'integrazione delle politiche di istruzione , formazione e lavoro;
- 3) Sviluppare il sistema duale mediante un raccordo sistematico, organico e continuo tra formazione e mondo del lavoro;
- 4) Consolidare e intensificare la sinergia delle aree lavoro e formazione mediante l'erogazione dei servizi a valere sul dispositivo *“dote unica lavoro”*, confermando la centralità della persona in una logica di programmazione integrata all'interno di un sistema pubblico-privato;
- 5) Sviluppare progetti di mobilità internazionale, tra cui anche esperienze transnazionali di tirocinio o lavoro all'estero, anche mediante il consolidamento delle azioni svolte dallo sportello *“Eures”*;
- 6) Proseguire con i progetti di inclusione sociale dei soggetti (es. detenuti) anche attraverso sperimentazioni ad hoc che vedano il coinvolgimento del mondo datoriale e sindacale;
- 7) Continuare la lettura, analisi e monitoraggio dei dati sull'andamento del mercato del lavoro in Brianza al fine di restituire conoscenza agli attori e stakeholder del territorio;
- 8) Garantire l'attuazione di quanto disposto dal D.Lgs n. 150 del 14/09/2015 *“Disposizioni per il riordino della normativa in materia di servizi al lavoro e di politiche attive”* con specifico riferimento all'art. 11 in tema di *“attribuzione delle funzioni e dei compiti amministrativi in materia di politiche attive del lavoro alle regioni e alle province autonome, che garantiscono*

*l'esistenza e funzionalità di uffici territoriali aperti al pubblico, denominati centri per l'impiego*", connotando di una forte valenza sperimentale ed innovativa il processo di riorganizzazione dei servizi al lavoro, con l'obiettivo in primo luogo di garantire ai cittadini un accesso semplificato alle politiche per il lavoro anche utilizzando le tecnologie dell'informazione per la virtualizzazione dei servizi a sportello e la connessione delle banche dati. Tutto ciò al fine di aumentare la trasparenza, l'interoperabilità e l'accesso ai dati pubblici e, più in generale, migliorare le prestazioni di Afol MB anche mediante l'attivazione di sinergie di carattere interistituzionale (es. CPI-INPS);

- 9) Proseguire con l'esperienza maturata nell'implementazione di progetti a favore di soggetti portatori di disabilità certificata, valorizzando l'esperienza "di sistema" consolidata, ma anche favorendo l'ampliamento della rete di operatori, in grado di potenziare l'integrazione lavorativa, tenendo anche conto dei bisogni espressi dal target di riferimento;
- 10) Ricercare nuove linee di finanziamento per la realizzazione di percorsi formativi ed educativi a carattere innovativo e integrativo rispetto alla didattica ordinaria per il rafforzamento delle competenze dei giovani e della loro motivazione all'apprendimento, per l'integrazione socio-culturale di ogni studenti ed un più efficace avvicinamento al mondo del lavoro (es. Learning Week);
- 11) Consolidare il contributo di Afol nel consolidamento o eventuale attivazione di nuove di reti di soggetti interessati alla realizzazione di percorsi di formazione superiore (quinto anno, Istruzione e Formazione Tecnica Superiore, Istruzione Tecnica Superiore, specializzazione) a completamento dell'offerta formativa dopo il conseguimento del diploma professionale.
- 12) Proporre azioni di recupero della dispersione scolastica con iniziative specifiche da progettare e realizzare anche in rete con altri soggetti per favorire il rientro in formazione o al lavoro di giovani NEET (Not in Education Employment or Training), anche con l'utilizzo dei finanziamenti gestiti attraverso Garanzia Giovani.
- 13) Dare forte impulso al progetto "Scuola digitale lombarda" mediante la promozione dell'utilizzo delle tecnologie digitali per la didattica, per la modernizzazione degli ambienti e degli strumenti dell'apprendimento e per il sostegno e l'aggiornamento professionale sia di insegnanti e formatori sia con azioni di personalizzazione rivolte ad allievi disabili;
- 14) Potenziare attraverso la prosecuzione del bando "Lombardia Plus", la presenza attiva di Afol MB in qualità di centro di eccellenza del Restauro, inserendo tale azione come veicolo di sviluppo delle filiere settoriali per l'occupabilità e l'occupazione;
- 15) Favorire lo sviluppo di una rete/partenariato multi-attore (Provincia, Camera di Commercio, Ufficio Scolastico Territoriale, ASL, Operatori/Enti accreditati per i servizi di istruzione e formazione professionale, Centri per l'Istruzione degli Adulti, Associazioni datoriali, Organizzazioni Sindacali, Università,) sui temi dell'orientamento permanente che, secondo quanto previsto dalle linee di indirizzo dell'Unione Europea, dalle linee guida nazionali per l'orientamento permanente e dalla normativa regionale, con particolare riferimento alla Deliberazione n. X /2191 del 25/07/2014 "Interventi per la promozione dell'apprendimento lungo tutto l'arco della vita - Approvazione del sistema regionale dell'orientamento permanente" sia in grado di definire e progettare interventi realmente corrispondenti alle specifiche ed articolate necessità, con particolare riferimento ad azioni in grado di contrastare disagio formativo, la promozione di abilità cognitive e non, lo sviluppo del dialogo intergenerazionale e la capacità di sviluppare competenze necessarie alla scelta, alla

progettazione professionale e alla capacità di adattamento all'imprevedibilità del mondo del lavoro e delle condizioni lavorative;

- 16) Partecipare a progetti in grado di individuare misure innovative per la diffusione di forme flessibili in ordine a tempi , spazi, strumenti di lavoro nonché lo sviluppo di servizi di welfare aziendale, anche in ordine alla necessità di sviluppare nel prossimo biennio un piano di welfare interno all'azienda;
- 17) Perseguire gli obiettivi previsti dal Piano delle Azioni Positive con particolare riferimento a: ambiente di lavoro e benessere organizzativo, formazione e informazione intesi come innalzamento delle competenze in tema di pari opportunità e politiche di genere, conciliazione tempi di vita e tempi di lavoro, azioni di diffusione, comunicazione e ascolto e benessere organizzativo. A tale obiettivo si aggancerà gradualmente la necessità di sviluppare know interno per la realizzazione, nel prossimo biennio, di azioni di welfare aziendale interne all'azienda;
- 18) proseguire e rafforzare gli interventi tesi a promuovere politiche di conciliazione sul territorio anche in ordine agli orientamenti normativi contenuti nel D. Lgs. N. 80/2015;
- 19) Ricercare e attivare - nel pieno rispetto delle prerogative di programmazione e gestione dei servizi affidate ai piani di zona – nuove linee progettuali promuovendo un approccio fortemente integrato fra politiche attive del lavoro e politiche sociali, anche mediante l'utilizzo dei nuovi Fondi Europei 2014-2020.

Trasversali alle priorità strategiche le linee di azione sul fronte della gestione, organizzazione e sviluppo delle risorse umane, orientate al conseguimento dei seguenti obiettivi:

- 1) Consolidare lo sviluppo della strategia comunicativa e informativa aziendale, valorizzando le potenzialità offerte dal nuovo sito internet e dall'utilizzo dei social network, anche per massimizzare l'efficacia della diffusione delle informazioni a specifico target;
- 2) Garantire l'attuazione, per gli aspetti di competenza, della normativa in materia di Prevenzione della Corruzione di cui alla legge n. 190/2012 e di quella inerente la Trasparenza e l'Integrità, di cui al decreto legislativo n. 33/2013, secondo le indicazioni contenute nel Piano Nazionale Anticorruzione (PNA) e secondo le specificazioni emanate dall'Autorità Nazionale Anticorruzione (ANAC), nonché tenuto conto delle Misure di Prevenzione della Corruzione e di Trasparenza approvate dalla Provincia di Monza e Brianza assicurando, nei confronti di quest'ultima, un idoneo flusso informativo finalizzato a consentire il monitoraggio dei previsti adempimenti, con particolare riferimento all'adozione del Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione, anche tramite integrazione del vigente Piano di Organizzazione e Gestione del Rischio di cui al d.lgs. n. 231/2001e all'adozione del Programma Triennale per la Trasparenza e l'Integrità, con conseguente completamento, e aggiornamento, dei dati ed informazioni pubblicati nella Sezione Amministrazione Trasparente del Sito Ufficiale.
- 3) Avviare 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

dall'introduzione del protocollo informatico a norma, dal sistema di workflow management e dalla conservazione documentale;

- 4) 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 9001:2000, gli accreditamenti regionali e gli adempimenti normativi in tema di sicurezza sui luoghi di lavoro, la responsabilità giuridica di impresa e privacy;
- 5) Consolidare il processo di rafforzamento e diffusione dei sistemi di programmazione e controllo ai vari livelli aziendali, raccordando gli stessi al ciclo di valutazione delle performances, agli strumenti previsti dalla contrattazione decentrata e all'eventuale rafforzamento delle competenze necessarie per conseguire i risultati attesi;

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.

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.

Meda, 27 ottobre 2015

L'Amministratore Unico

(f.to Valentino Marchiori)

Il Direttore Generale

(f.to Barbara Riva)

---

## SERVIZI

---

### SERVIZI PER IL LAVORO

L'anno 2015 ha visto la riscrittura della maggior parte della normativa italiana in materia di lavoro: con la pubblicazione dei decreti attuativi del Jobs Act, il percorso si può considerare completo.

La riforma ha introdotto importanti novità: il superamento del concetto di "job property", che ha regolato per moltissimi anni il mercato del lavoro, la ridefinizione del campo di applicazione del diritto del lavoro e della Cassa integrazione, con la sua riconduzione alla funzione che le è propria, e il contemporaneo ampliamento e rafforzamento del trattamento universale di disoccupazione.

Tale modernizzazione del diritto e del mercato del lavoro, dovrà trovare il suo completamento nella prevista riforma della rete nazionale dei servizi delle politiche del lavoro. Questo sarà l'aspetto che maggiormente influenzerà l'organizzazione dei servizi offerti dell'area lavoro di AFOL nel 2016.

Ai sensi del recente decreto legislativo 150 del 14 settembre 2015 recante "disposizioni per il riordino della normativa in materia di servizi per il lavoro e di politiche attive a norma dell'articolo 1, comma 3, della legge 10 dicembre 2014 n. 183", i servizi offerti dai Centri per l'Impiego dovranno essere riorganizzati in funzione di quanto stabilito dalla convenzione che il Ministero del lavoro e delle politiche sociali stipulerà con ogni Regione. Tale convenzione regolerà i rapporti e gli obblighi in relazione alla gestione dei servizi per l'impiego secondo il principio di attribuzione delle funzioni e dei compiti amministrativi in materia di politiche attive del lavoro alle regioni, che garantiscono l'esistenza e funzionalità di uffici territoriali aperti al pubblico, denominati centri per l'impiego.

L'erogazione dei servizi per l'impiego dovrà in ogni caso tener conto delle novità introdotte dal CAPO II del citato schema di decreto - *Principi generali e comuni in materia di politiche attive del lavoro* - , con particolare riferimento all'Art. 18 (Servizi e misure di politica attiva del lavoro), Art. 19 (Stato di disoccupazione), Art. 20 (Patto di servizio personalizzato), Art. 21 (Rafforzamento dei meccanismi di condizionalità e livelli essenziali delle prestazioni relative ai beneficiari di strumenti di sostegno al reddito), Art. 22 (Rafforzamento dei meccanismi di condizionalità e livelli essenziali delle prestazioni relative ai beneficiari di strumenti di sostegno al reddito in costanza di rapporto di lavoro), Art. 23 (Assegno di ricollocazione), Art. 25 (Offerta di lavoro congrua), Art. 26 (Utilizzo diretto dei lavoratori titolari di strumenti di sostegno al reddito), Art. 28 (Livelli essenziali delle prestazioni).

Le attività ed i progetti del prossimo anno si inseriranno nel nuovo quadro normativo delineato dalla recente Legge Regionale n. 30 del 5 ottobre 2015, - Qualità, innovazione ed internazionalizzazione nei sistemi di istruzione, formazione e lavoro in Lombardia. Modifiche alle ll.rr. 19/2007 sul sistema di istruzione e formazione e 22/2006 sul mercato del lavoro, che identifica "l'innovazione e l'internazionalizzazione quali tratti identitari e leve strategiche delle politiche dell'istruzione, della formazione e del lavoro, nonché strumenti per innalzare i livelli di occupazione qualificata, produttività e coesione sociale nel mercato del lavoro".

Saranno ulteriormente sviluppate le reti di partenariato tra operatori accreditati, enti territoriali, parti sociali ed imprese, finalizzate a sviluppare azioni integrate di accompagnamento al lavoro, le esperienze transnazionali di tirocinio o di lavoro, le misure a sostegno dell'innovazione del mercato del lavoro, la diffusione di forme flessibili di lavoro, la promozione di servizi di welfare contrattuale, territoriale e aziendale al fine di favorire la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro per la generalità dei lavoratori.

In tale contesto di profonda trasformazione normativa e istituzionale, l'Area Lavoro perseguirà i seguenti obiettivi:

- **Costituzione di reti tra sistema educativo e sistema economico, finalizzate a realizzare filiere settoriali per l'occupabilità e l'occupazione e valorizzazione delle reti di partenariato.**

Si procederà nell'implementare la costituzione di reti tra sistema educativo e sistema economico così da proporre una formazione personalizzata e funzionale all'occupabilità ed alla competitività, sempre più coerente con le esigenze del mercato del lavoro ed adeguata ai fabbisogni del tessuto economico locale.

Verranno inoltre attuati interventi in una concezione circolare e sincronica del sistema dell'educazione e del sistema del lavoro, in modo da consentire passaggi flessibili, funzionali e finalizzati all'accompagnamento della persona nei diversi momenti della sua vita, riconoscendo anche al lavoro un suo valore educativo e formativo.

Si tenderà alla creazione step by step di un modello territoriale integrato di reti orizzontali e di filiere verticali che abbiano come priorità l'aggregazione e la diffusione delle competenze, valorizzando le vocazioni territoriali ed anticipandone i fabbisogni.

Nell'ottica di una sempre maggior integrazione tra le aree lavoro e formazione e territoriale, Afol Monza e Brianza, per l'anno 2016 intende proporre un intervento funzionale alla realizzazione di un Piano di Azione Provinciale per l'erogazione di servizi di orientamento lungo tutto il corso della vita dei cittadini e finalizzata alla costruzione di una rete territoriale che consenta di superare la frammentarietà degli interventi fino ad ora presenti.

Questo intervento offre una preziosa opportunità per valorizzare le esperienze fin qui fatte con l'obiettivo di istituire una maggiore unitarietà, integrazione e sostenibilità nel tempo, nel quadro di una normativa nazionale che, seppur ancora in fase di definizione, ha finalmente riconosciuto il ruolo dell'orientamento lungo tutto l'arco della vita come diritto permanente di ogni persona e il valore delle reti tra il sistema educativo e quello economico.

In continuità con le strategie di AFOL, consolidate negli anni, si procederà nel rafforzamento del dialogo con tutti i soggetti e stakeholders locali (Enti territoriali, parti sociali ed imprese), promuovendo reti di partenariato finalizzate a sviluppare azioni integrate di accompagnamento al

lavoro sulla base della nuova programmazione regionale (L.30 del 5/10/2015) ed Europea (fondi strutturali etc.)

Sulla base delle esperienze pregresse verrà consolidata una modalità di gestione collettiva, implementando le buone prassi di lavoro con soggetti del territorio, rafforzando la collaborazione fra pubblico e privato ed integrando in modo sinergico poli e servizi di politica attiva presenti localmente.

Le competenze acquisite e le buone prassi consolidate dagli operatori coinvolti nell'erogazione dei servizi potranno essere messe a disposizione degli utenti al fine di erogare percorsi sempre più mirati alle esigenze dei destinatari, nell'ottica di un pieno sviluppo della persona.

Si procederà nell'implementare l'integrazione tra l'area formazione e l'area lavoro così da proporre una formazione personalizzata e funzionale all'occupabilità ed alla competitività, sempre più coerente con le esigenze del mercato del lavoro ed adeguata ai fabbisogni del tessuto economico locale.

Verranno inoltre attuati interventi in una concezione circolare e sincronica del sistema della formazione e del sistema del lavoro, in modo da consentire passaggi flessibili, funzionali e finalizzati all'accompagnamento della persona nei diversi momenti della sua vita, riconoscendo anche al lavoro un suo valore educativo e formativo.

- **Riassetto dei Servizi al Lavoro e sperimentazione CPI-INPS**

Ai sensi della normativa sopra citata, nel corso del 2016 Afol MB procederà nel ridefinire le attività dei Centri per l'Impiego sia in merito ai nuovi livelli essenziali delle prestazioni, sia in merito ai nuovi dispositivi che regolamenteranno il mercato del lavoro regionale orientato all'integrazione tra il sistema dell'istruzione e della formazione ed il sistema del lavoro.

La riorganizzazione dei servizi vedrà l'introduzione di nuove modalità operative, quali principalmente: la profilazione, la stipula del patto di servizio, la gestione del meccanismo della verifica della condizionalità e della comunicazione agli enti competenti di eventuali inadempienze del lavoratore al fine dell'applicazione delle sanzioni previste. Anche la gestione del rilascio dell'assegno di ricollocazione dovrà prevedere l'introduzione di nuove modalità operative che si possano raccordare con il sistema informativo unico delle politiche del lavoro e il fascicolo elettronico del lavoratore che integrerà il sistema dei percettori di ammortizzatori sociali, le COB, le Politiche attive del lavoro e la formazione professionale.

Per favorire questo importante passaggio, AFOL intende sperimentare un modello fortemente innovativo di integrazione tra pubbliche amministrazioni, che possa garantire al cittadino un unico punto di accesso per la richiesta di politiche attive e passive.

Nello specifico, Afol MB e INPS svilupperanno aree di sinergia operativa in grado di favorire una maggiore integrazione tra politiche passive e attive del lavoro, anche mediante la progettazione di strumenti di integrazione logistico /organizzativa:

Tali strumenti avranno l'obiettivo di :

- Favorire un processo virtuoso di semplificazione amministrativa
- Favorire lo sviluppo di una rete istituzionale pubblico/privata
- Ridurre i tempi per la stipula del patto di servizio con il vantaggio per il lavoratore di iniziare con significativo anticipo la ricerca attiva del lavoro aumentando la possibilità di reinserirsi in tempi brevi nel MdL con la conseguente riduzione degli ammortizzatori passivi e della disoccupazione.
- Consentire una verifica precisa della condizionalità grazie all'interoperabilità delle banche dati
- Migliorare le performance della pubblica amministrazione a vantaggio di un servizio efficiente.

- **Mantenere una programmazione che si basi sulla piena centralità della persona, alla quale venga proposto un intervento integrato orientamento/formazione/lavoro, nel quadro dell'erogazione dei servizi a carattere dotale di Regione Lombardia**

Attraverso il dispositivo "Dote Unica Lavoro" Afol Monza Brianza ha potuto offrire ai destinatari una pluralità di servizi personalizzati che hanno permesso ad un buon numero di beneficiari il raggiungimento di un risultato occupazionale. Nel corso del 2016 Afol MB intende proseguire nell'offerta di servizi personalizzati volti a favorire l'occupazione nel rispetto dei principi di centralità e libertà di scelta della persona e in linea con quelle che saranno le indicazioni di Regione Lombardia successive alla conclusione delle attività di cui all'Avviso Dote Unica Lavoro-Regione Lombardia D.D.U.O. n. 9308 del 15.10.2013 e s.m.i prevista per l'11 dicembre 2015.

Particolare rilievo sarà attribuito alla promozione di accordi territoriali con attori pubblici e privati, per favorire un ruolo dinamico all'interno della rete dei servizi, in un'ottica di continua integrazione e cooperazione con i diversi Stakeholder. Particolare attenzione dovrà essere dedicata alle situazioni di crisi occupazionale che per essere fronteggiate richiedono la messa in campo di interventi sinergici volti ad aumentare l'efficacia degli strumenti di politica attiva e a moltiplicare le opportunità di ricollocazione o l'avvio di attività autoimprenditoriali.

Per quanto riguarda i soggetti più deboli, in carico ai servizi sociali, ci si avvarrà dell'esperienza maturata con la sottoscrizione del protocollo d'intesa sottoscritto in data 10/12/2013 tra la Provincia di Monza e Brianza, AFOL Monza Brianza e i cinque "Ambiti Territoriali", per proseguire lo scambio di buone prassi al fine di favorire il reinserimento nel mercato del lavoro di coloro che hanno maggiore necessità di essere supportati attraverso una rete di sostegno territoriale.

- **Promuovere il contratto di apprendistato, le iniziative volte a contrastare la disoccupazione giovanile e le esperienze transnazionali di tirocinio o di lavoro e internazionalizzazione mediante lo sviluppo di progetti e azioni**

In sinergia con l'area formazione e comunicazione si attiveranno forme di promozione del contratto di apprendistato per facilitare l'inserimento dei giovani nel mondo del lavoro. A tal fine, saranno

rinforzati i canali comunicativi verso le imprese per avvicinare i giovani alle esperienze concrete e contemporaneamente offrire loro una possibilità formativa.

Si favorirà inoltre l'innovazione di sistemi integrati che promuovano l'attivazione di circuiti virtuosi di apprendimento, attraverso lo scambio di esperienze e la moltiplicazione delle occasioni di cooperazione e partecipazione a reti a livello transnazionale.

Con l'obiettivo di migliorare la qualità e aumentare il volume della mobilità in tutta Europa, si continueranno a sostenere inoltre programmi di mobilità lavorativa internazionale, al fine di agevolare il libero movimento dei lavoratori nell'UE, di aiutare le aziende nella selezione del personale attraverso la pubblicazione di annunci di lavoro, di consentire ai giovani europei di trovare un impiego o un'opportunità di formazione (tirocinio, apprendistato) lavorativa all'estero.

La Youth Guarantee (Garanzia Giovani) è la risposta europea alla crisi dell'occupazione giovanile. Afol Monza Brianza ha aderito fin dalla sua attivazione (28/10/2014) al dispositivo regionale, mettendo a disposizione operatori qualificati dei 4 Centri per l'Impiego e dei Centri di Formazione Professionale.

L'obiettivo del Programma è quello di consentire a tutti i giovani tra i 15 e i 18 anni senza titoli di studio secondario di reinserirsi in percorsi formativi e ai giovani tra i 15 e i 29 anni disoccupati o inoccupati di fruire di servizi personalizzati e finalizzati all'inserimento/reinserimento lavorativo.

Attraverso tale strumento AFOL MB intende proseguire l'esperienza maturata nel 2015 al fine di garantire che i giovani abbiano pieno accesso alle informazioni in merito ai servizi disponibili, potenziando ulteriormente la collaborazione tra servizi per l'impiego, fornitori di orientamento professionale, istituti d'insegnamento e di formazione e servizi di sostegno ai giovani, avvalendosi anche di tutti i canali d'informazione pertinenti e rafforzando le partnership territoriali del Mercato del Lavoro al fine di incrementare le opportunità d'occupazione, apprendistato e tirocinio.

Inoltre, in continuità con l'anno precedente, Afol MB procederà, in linea con il programma Garanzia Giovani, con la sottoscrizione di protocolli di intesa con Istituti scolastici, formativi e universitari del territorio al fine di promuovere una Rete di Scuole, titolata alla presa in carico del flusso di giovani in uscita dai percorsi di studio in raccordo con i Centri per l'Impiego di Afol MB, per l'erogazione dei servizi previsti e con l'elaborazione di progetti di sistema che favoriscano la transizione scuola-lavoro (es. uffici placement nelle scuole).

Anche per l'anno 2016 AFOL MB conferma la prosecuzione delle attività dello sportello Eures presso il centro per l'impiego di Seregno, alla luce delle esperienze maturate a partire dal 2013: incontri nelle scuole; partecipazione ad eventi della Provincia e delle singole municipalità (Campus Orienta, convegni organizzati dalla Provincia Monza Brianza sul mondo del lavoro, incontri con i giovani sul lavoro estivo con il comune di Muggiò); incontri con associazioni di categoria, Confartigianato, municipalità per programmi legati al superamento della disoccupazione giovanile; organizzazione dell'European Job Day territoriale.

In particolar modo, con l'obiettivo di favorire la mobilità dei giovani all'estero, AFOLMB si impegna nella promozione del programma *Your first EURES job*, che sostiene, sia i datori di lavoro a trovare giovani lavoratori qualificati all'interno di territorio più grande, sia i giovani europei a trovare un

impiego o un'opportunità di formazione (tirocinio, apprendistato) lavorativa in un altro stato membro dell'Unione Europea.

Numerosi rimangono i partner con i quali implementare una proficua collaborazione, tra cui Europe Direct, Eurodesk/Informagiovani, Ciessevi, Camera di Commercio di Monza, Comune di Monza, Provincia Monza e Brianza, Brianza Solidale.

Per quanto riguarda il consulente EURES continueranno le attività obbligatorie legate al ruolo assegnato: Job Fair, fiere e seminari che si svolgono nei vari paesi dell'Unione Europea, per le quali può essere richiesta la partecipazione di un Consulente Italiano, EURES Advanced Training, giornate formative su diverse tematiche (fiscali, sociali, legislative transfrontaliere).

Relativamente al target giovani, Afol MB intende inoltre proseguire la proficua collaborazione tra le aree formazione e lavoro che ha portato alla presentazione alla Comunità Europea del progetto "CHROMA - Youth&City by colour" a valere sull'Avviso Partenariati strategici per la gioventù del Programma Erasmus Plus – Azione chiave 2 – Cooperazione per l'innovazione e lo scambio di buone prassi. L'obiettivo del progetto è quello di sperimentare attività socio educative di elevata qualità che promuovano l'inclusione sociale e l'occupabilità dei giovani con minori opportunità.

Previo esito positivo dell'ammissibilità del progetto, i giovani partecipanti saranno invitati a elaborare idee per la riqualificazione di alcune aree degradate (parchi o altri luoghi di ritrovo) utilizzando materiali riciclabili. Attraverso la partecipazione a un Concorso internazionale, organizzato dai partner del progetto in tre diversi paesi dell'UE (Italia, Macedonia, Regno Unito), i giovani potranno sviluppare capacità imprenditoriali e creatività. Parteciperanno inoltre ad una serie di incontri con i professionisti del settore e avranno l'opportunità di acquisire competenze di base e trasversali. I migliori progetti saranno premiati da una giuria di addetti ai lavori e i vincitori del Concorso avranno la possibilità di viaggiare in un altro Paese partner per condividere la loro esperienza a livello internazionale. Tramite questa esperienza, i giovani con minori opportunità avranno un ruolo attivo nel miglioramento della loro comunità favorendo così la cittadinanza attiva e l'inclusione sociale.

Il modello è pensato per essere condiviso con i rappresentanti delle autorità locali, regionali, nazionali e gli stakeholder, nonché con altre realtà europee, al fine di rafforzare l'interazione tra la pratica, la ricerca e le politiche per promuovere il lavoro giovanile e le esperienze innovative di apprendimento non formale.

- **Promuovere progettualità e sperimentazioni orientate alle prassi di welfare e allo sviluppo di interventi di welfare territoriale, che raccordino le azioni di politica attiva per il lavoro con gli interventi di programmazione delle politiche sociali promosse dai Piani di zona**

Le politiche di contenimento della spesa pubblica spingono gli enti locali e sovracomunali a sviluppare proposte progettuali di razionalizzazione e integrazione dei finanziamenti pubblici e privati a supporto della realizzazione delle politiche sociali. Il tempo trascorso lontano dal Mercato del Lavoro incide sulla probabilità di reimpiego riducendola al 22% dopo il terzo mese. Tale permanenza al di fuori del mercato del lavoro ha un costo sia personale (obsolescenza competenze, ridotta

capacità di spesa/inadeguatezza reddito, impoverimento delle relazioni sociali e familiari, diminuzione del benessere personale,...), che sociale (ammortizzatori sociali, diminuzione del PIL, riduzione dei consumi, diminuzione del benessere collettivo,...).

Per questo motivo, le politiche per un veloce re-ingresso nel mondo del lavoro si devono sempre più orientare verso due direzioni:

- da un lato verso prassi di workfare (collegamento del trattamento previdenziale allo svolgimento di un'attività di lavoro) ispirate alla filosofia anglosassone del *"no option of doing nothing !"* (diritto al sussidio di disoccupazione se ci si rende disponibili a lavori utili alla comunità o si frequenta un intensivo programma per indagare le ragioni della prolungata inattività);
- dall'altro verso lo sviluppo di iniziative di welfare territoriale che contribuiscano a diminuire il divario tra i bisogni sempre maggiori delle persone e la possibilità di intervento dei servizi preposti.

Afol MB intende cogliere questa sfida e contribuire allo sviluppo di nuovi sistemi attraverso la partecipazione ad alcune iniziative progettuali innovative e sperimentali, promosse dai Piani di Zona nel corso del 2015 e che entreranno nel vivo della realizzazione nel 2016, rivolte in particolare ai disoccupati appartenenti alle cosiddette fasce deboli della popolazione e ai giovani.

Ne sono un esempio la partecipazione al Bando di Fondazione Cariplo "Welfare di Comunità e Innovazione Sociale" con due progettualità:

- la prima, presentata dal Piano di Zona di Carate Brianza, con il Progetto "Archimedes: leve per un cambiamento sostenibile";
- la seconda, presentata dal Piano di Zona di Monza, con il Progetto "Kairos – il tempo delle opportunità".

E per i giovani:

- il progetto "GO! Giovani Opportunità", presentato dal Piano di Zona di Desio, sull'Avviso di Regione Lombardia "Piani territoriali politiche giovanili seconda annualità 2015/2016", che vede la partecipazione di una rete locale composta da 9 Partner pubblici e 19 partner privati, di cui 8 associazioni giovanili.

- **Proseguire con lo sviluppo di progetti e servizi a favore di persone con disabilità, continuando a garantire un approccio "di sistema", integrato con gli operatori pubblici e privati attivi sul Piano Provinciale LIFT**

Con riferimento ai progetti e ai servizi a favore di persone con disabilità appartenenti al Piano LIFT 2014 -2016 Afol MB si prefigge di sperimentare l'erogazione del nuovo sistema dotale ambito disabilità, ampliando la rete territoriale dei partner, e proseguire le attività progettuali iniziate nel 2015. In particolare:

*a) Dote Unica Lavoro persone con disabilità*

Afol MB procederà attivamente nel promuovere l'accesso al nuovo sistema dotale "Dote Unica Lavoro persone con disabilità" contribuendo nell'obiettivo di favorire l'occupazione, attraverso specifici percorsi di inserimento e reinserimento lavorativo e/o di mantenimento della posizione lavorativa in essere.

In base al nuovo modello dotale la persona con disabilità potrà fruire di servizi funzionali ai propri fabbisogni nei limiti di un valore finanziario massimo legato alla fascia di "intensità di aiuto" definita in base a: stato occupazionale, grado di disabilità, tipologia di disabilità, titolo di studio età e genere.

In particolare Afol MB intende:

- Accogliere presso i Centri per l'Impiego le richieste di registrazione e autocandidatura procedendo nell'erogazione dell'attività di "Accoglienza e accesso ai servizi" al fine di consentire ai soggetti richiedenti di accedere alla graduatoria calcolata in base ai criteri approvati dal Sottocomitato Disabili della Provincia di Monza e della Brianza;
- Procedere nell'erogazione di percorsi dotali a favore dei destinatari.

*b) Valutazione del potenziale dei lavoratori con disabilità.*

L'attività consiste nella valutazione del potenziale dei cittadini disabili iscritti negli elenchi provinciali di cui all'art. 8 della Legge 68/99. Tali valutazioni sono effettuate in conformità a quanto previsto nel protocollo Match ICF secondo il nuovo modello a voucher già sperimentato nel 2014. Il progetto avviato nel 2015, vede Afol MB capofila di una rete di partenariato più ampia che in aggiunta ai partner storici, vede la presenza del Consorzio SIR Cooperativa Sociale Onlus che ha ottenuto l'accreditamento per i Servizi Inserimento Lavoro e Vulnerabilità dell'Ambito di Seregno.

Afol MB, attraverso i quattro CPI, eroga il colloquio di accoglienza a tutti gli utenti, oltre ai percorsi completi per alcuni destinatari, e svolge attività di monitoraggio e di coordinamento, garantendo la sinergia tra gli operatori e l'uniformità delle procedure e degli standard di servizio.

*c) Gestione dell'affidamento in House per assistenza tecnica, interviste alle aziende, attività di matching (incontro domanda/offerta).*

I CPI continueranno a svolgere l'incontro tra domanda e offerta di lavoro utilizzando il programma informatico Match, dispositivo di incontro informatizzato fra le posizioni lavorative e i candidati. Le interviste proseguiranno sui nuovi convenzionati garantendo un'attività di informazione/consulenza a supporto delle aziende nell'inserimento lavorativo del disabile. Presso i CPI sarà garantita la presenza di personale qualificato per l'erogazione dei servizi e si proseguirà, considerando l'esperienza positiva del 2015, la collaborazione con uno psicologo a supporto dell'attività degli operatori.

*d) Gestione dell'affidamento in House per il supporto al SOD – Servizio Occupazione Disabili.*

Afol MB continuerà a mettere a disposizione della Provincia di Monza e della Brianza la propria attività di assistenza tecnica al servizio per il collocamento mirato delle persone con disabilità.

Il supporto al Servizio per il collocamento mirato proseguirà nel quadro delle attività già svolte negli anni precedenti.

Più nello specifico: collaborazione con la direzione provinciale di settore nella traduzione degli orientamenti e obiettivi sul diritto al lavoro delle persone disabili; adeguamento delle procedure e delle attività introdotte dal D.Lgs. n. 150 e n. 151 del 14 settembre 2015 in connessione e collaborazione con i Centri per l'Impiego, accompagnamento agli uffici dedicati nell'interpretazione e corretta applicazione del dettato normativo; supporto nell'elaborazione di soluzioni (gestionali e/o strumentali) che permettano la semplificazione della gestione amministrativa e il più efficiente uso delle risorse a disposizione; 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 L.68 implementato; assistenza al servizio di Incontro Domanda Offerta Match; aggiornamento del portale L. 68 rivolto agli uffici provinciali e ai centri per l'impiego con le innovazioni normative, interpretative e procedurali introdotte sulla materia del collocamento disabili.

*e) Azioni di Sistema*

Afol MB concluderà le attività previste nelle seguenti azioni di sistema del Piano L.I.F.T 2014-2016:

- Avviso per azioni di sistema finalizzate alla creazione di un'anagrafe delle prese in carico delle persone con disabilità
  - Avviso per azioni di sistema finalizzate alla creazione di un portale provinciale dedicato al piano lift da parte dei servizi di integrazione lavorativa
  - Avviso per azioni di sistema finalizzate alla individuazione e condivisione delle modalità di integrazione lavorativa delle persone con disabilità presso i datori di lavoro del territorio
  - Avviso per azioni di sistema finalizzate alla condivisione e sviluppo delle modalità di intervento per l'integrazione lavorativa delle persone con disabilità.
- Proseguire e ampliare i progetti per l'inclusione lavorativa e il reinserimento sociale dei soggetti svantaggiati (per esempio, i detenuti e gli ex-detenuti), anche attraverso sperimentazioni ad hoc che vedano il coinvolgimento del mondo datoriale e sindacale**

Da anni Afol MB collabora con il territorio per la promozione e l'inclusione sociale e lavorativa dei detenuti e gestisce lo "Sportello Lavoro Carcere" che eroga alla popolazione detenuta del Carcere di Monza una serie di servizi dei Centri per l'Impiego. Si tratta di uno sportello in grado di garantire un servizio permanente che è via via modulabile, integrabile e flessibile in relazione al fabbisogno del territorio sul tema del lavoro.

Nel 2016 lo "Sportello Lavoro Carcere" di Afol MB proseguirà la realizzazione del Progetto "SHARE – Sistema Housing, Accompagnamento e REinclusione – L.R.8/2005", con capofila il Comune di Monza, a valere sull' Avviso Pubblico per la realizzazione di progetti nell'ambito del "Piano di azione per il reinserimento delle persone sottoposte a provvedimenti dell'Autorità Giudiziaria". L'obiettivo

è di rispondere alla pressante necessità di strutturare modalità integrate di presa in carico e trattamento, rivolte a persone già presenti sul territorio o in fase di scarcerazione (detenuti a fine pena o ammissibili a misure alternative, persone in misure alternative, ex detenuti scarcerati da max 6 mesi). Afol MB è coinvolta in particolare nello “Sviluppo del sistema territoriale” per la ridefinizione delle modalità di raccordo con le organizzazioni datoriali e sindacali, e nell’attivazione di iniziative di informazione e sensibilizzazione al fine di migliorare le azioni di rete sul tema lavoro e formazione. L’obiettivo è quello di individuare le modalità più idonee per il coinvolgimento delle aziende del territorio per l’attivazione di postazioni per la promozione di percorsi di inserimento lavorativo e di assunzione, ipotizzando momenti informativi e di approfondimento, focus groups, divulgazione di materiale informativo, modalità di facilitazione per il disbrigo degli aspetti amministrativi.

Inoltre, a seguito della DGR X/2727 del 28.11.2014 e del Decreto n.12272 del 17/12/2014 della Direzione generale famiglia, solidarietà sociale e volontariato di Regione Lombardia che ha assegnato alle ASL ulteriori risorse per il reinserimento delle persone sottoposte a provvedimenti dell’autorità giudiziaria da destinare alla realizzazione di tirocini propedeutici all’inserimento lavorativo delle persone ammesse a misure alternative alla detenzione, Afol MB ha sottoscritto un apposito accordo di partenariato, ad integrazione del progetto SHARE, che la vedrà impegnata anche nel 2016 nell’attivazione e nella gestione di tirocini.

Infine, Afol MB ha manifestato il proprio interesse a partecipare all’iniziativa del Ministero della Giustizia, denominata Laboratorio NEXUS, che entrerà nel vivo nel corso del 2016, per la realizzazione di Laboratori Territoriali volti alla costruzione di connessioni fra istituzioni, società civile e comunità locali finalizzate all’inclusione sociale degli autori di reato.

- **Rafforzare gli interventi e le azioni per promuovere e favorire le politiche di conciliazione dei tempi famiglia-lavoro e la diffusione di forme flessibili di lavoro**

Alla luce della recente L.R n. 30 del 15/10/2015, che identifica la flessibilità di lavoro come forma di innovazione, AFOL intende promuovere servizi e progetti (anche di natura sperimentale) per la diffusione di buone prassi per lo sviluppo di piani aziendali e territoriali volti alla realizzazione di forme flessibili di lavoro o di welfare territoriale aziendale.

All’interno dell’“Accordo Territoriale per la valorizzazione delle politiche di conciliazione famiglia-lavoro e delle reti di imprese”, con la volontà di sostenerne le linee di azione e gli obiettivi delineati, Afol MB intende consolidare la sua adesione alla Rete Territoriale di Conciliazione, costituita da partner pubblico-privati in grado di recepire e promuovere politiche concrete per la conciliazione.

In quest’ottica Afol MB vuole rafforzare il suo impegno e contributo nella costruzione e nello sviluppo di un coerente sistema territoriale di politiche e di azioni integrate, volte a favorire la cultura della conciliazione famiglia-lavoro.

In particolar modo nel 2016 proseguiranno le azioni sui due progetti in capo alle Alleanze territoriali di conciliazione , a cui Afol MB ha partecipato per tutta l’annualità precedente:

1. "T.V.B. Famiglia: il Tempo è Valore per il Benessere della Famiglia" con capofila la Provincia di Monza e Brianza: il progetto prevede una serie di azioni finalizzate ad accrescere e qualificare l'offerta dei servizi/interventi di conciliazione per le famiglie e di offrire risposte concrete alle esigenze di conciliazione dei dipendenti e collaboratori degli enti e delle aziende presenti sul territorio di Monza e Brianza, nell'ottica di sostenere la libera partecipazione al mercato del lavoro dei lavoratori e delle lavoratrici gravati da compiti di cura dei familiari e di potenziare il benessere della comunità e la competitività del sistema economico territoriale.
2. "Start up conciliazione: prime azioni di conciliazione lavoro-famiglia nell'Ambito di Seregno" con capofila il Comune di Seregno – Ambito di Seregno: il progetto mira a favorire l'inserimento e/il reinserimento nel mercato del lavoro di donne inoccupate, disoccupate con particolari problemi di conciliazione attraverso la realizzazione di attività di formazione e di riqualificazione professionale, attraverso il supporto di servizi che rispondono ad esigenze di custodia dei bambini, dei compiti e dei tempi di cura.

- **Nell'ottica di una sempre maggior integrazione territoriale, sviluppare servizi integrati di politica attiva del lavoro a livello comunale (Sportelli Lavoro) e sovracomunale, nonché rinforzare e consolidare la rete di partenariato pubblico-privato già costruita per fronteggiare le crisi occupazionali del territorio**

Gli Sportelli Lavoro rappresentano una prima risposta alle richieste sempre crescenti del territorio di sostenere e accompagnare le persone nelle fasi di transizione tra lavoro-non lavoro-formazione, e di integrare i servizi al lavoro con le misure di welfare locale in una logica di prossimità dei servizi. Il numero degli Sportelli Lavoro gestiti da Afol MB è cresciuto dai 4 del 2010 ai 14 del 2015. Per il 2016 si prevede di confermare le collaborazioni in atto e di rispondere positivamente a tutte le ulteriori richieste provenienti dal territorio.

La funzione degli Sportelli Lavoro è di accogliere e supportare i cittadini residenti o domiciliati nel Comune in cui è attivato lo Sportello Lavoro nella ricerca di un impiego, promuovendo le opportunità formative e lavorative espresse dal territorio e le competenze sulla ricerca attiva di lavoro. Il livello comunale in cui si colloca lo pone in una posizione tale da rappresentare un centro di prima accoglienza, di informazione e orientamento e di rinvio verso i centri specializzati, ottimizzando la gamma dei servizi pubblici al lavoro offerti ai vari livelli istituzionali, creando sinergie tra Provincia e Comuni, ma anche maggiori connessioni con le iniziative regionali e nazionali.

Per quanto riguarda le reti di partenariato pubblico-privato in cui Afol MB è coinvolta, soprattutto con riferimento alla gestione delle crisi aziendali e all'insediamento di nuove aziende, Regione Lombardia ha riconosciuto alcune *best practice*, che Afol MB intende rinforzare e consolidare anche per il 2016:

- forte mandato pubblico e condivisione degli obiettivi e del modus operandi;
- rete ampia di natura mista pubblico/privata;
- riconoscimento delle reciproche specializzazioni e filiera dei servizi;
- presa in carico dei destinatari realizzata in maniera integrata tra partner anche a favore di soggetti deboli;
- circolazione delle informazioni e data base condivisi tra i partner.

A questo scopo verranno colte tutte le occasioni progettuali a valere sulla nuova programmazione comunitaria 2014/2020 e in particolare su quella del POR FSE.

- **Garantire ai cittadini un accesso semplificato alle politiche per il lavoro, anche utilizzando le tecnologie dell'informazione per la virtualizzazione dei servizi a sportello e la connessione delle banche dati**

Con riferimento al D. L.gs. 150 del 14 settembre 2015, Afol MB provvederà, all'interno di un processo di riorganizzazione dei servizi erogati presso i CPI, ad adottare i nuovi strumenti informativi integrati al livello nazionale che saranno messi a disposizione ANPAL.

E' previsto inoltre il completamento della procedura di semplificazione, propria di AFOL, che consente l'accesso telematico al portale SINTESI per la richiesta di DID ON LINE e del rilascio del certificato di stato occupazionale.

Afol MB intende inoltre favorire la creazione di una rete territoriale che permetta di evitare la frammentazione dei servizi amministrativi della Pubblica Amministrazione e quindi di agevolare cittadini e aziende nella fruizione degli stessi, attraverso azioni volte a razionalizzare e semplificare i servizi erogati.

Con riferimento all'INPS territoriale intende:

- consolidare i rapporti tra CPI e INPS, per l'ottimizzazione e l'interazione di alcuni servizi al fine di favorire lo sviluppo di modelli sperimentali in grado di raccordare le politiche passive e attive del lavoro .
- proseguire nella valutazione congiunta delle richieste di corresponsione anticipata della mobilità per lavoro autonomo o associazione in cooperativa in relazione a quanto definito nella procedura prevista dal Decreto Regione Lombardia n° 278 del 21.01. 2015.

- **Continuare la lettura, analisi e monitoraggio dei dati sull'andamento del mercato del lavoro in Brianza al fine di restituire conoscenza agli attori e stakeholders del territorio**

Afol MB proseguirà nel produrre la reportistica semestrale e annuale al fine di mettere a disposizione degli stakeholder del territorio, dati statistici atti ad evidenziare le rilevazioni dei CPI.

Specifiche analisi relative all'andamento del MdL potranno altresì essere effettuate, nell'ambito dei progetti di Politica Attiva del Lavoro gestiti o sulla base di protocolli di intesa o accordi sottoscritti con Enti del territorio o Amministrazioni locali.

## SERVIZI DI FORMAZIONE PROFESSIONALE

La Regione Lombardia con il progetto di legge «Qualità, innovazione ed internalizzazione nei sistemi di istruzione, formazione e lavoro in Lombardia», che integra e modifica alcune parti delle leggi regionali 19/2007 (sistema istruzione) e 22/2006 (sistema lavoro), introduce il sistema duale «alternanza formativa e lavorativa», che incentiva e valorizza il contratto di apprendistato.

L'obiettivo è quello di vincere il tasso della disoccupazione giovanile che continua a crescere attraverso una forte alleanza tra scuola e mondo del lavoro, tra istruzione e formazione professionale.

Al centro delle modifiche si delinea un sistema educativo che permetta un'integrazione dell'apprendimento in aula con quello in azienda, in una logica programmatica curriculare condivisa. Il progetto è improntato a favorire fin dalla scuola l'incontro dei giovani con l'esperienza creativa e formativa del lavoro e ad allineare le competenze fornite dal sistema di istruzione e formazione alla dinamica delle competenze necessarie nella vita pratica del mondo del lavoro.

I tre punti fondamentali del progetto approvato sono i costi standard che saranno suddivisi per qualifiche e diplomi, le nuove reti territoriali e le quote obbligatorie di alternanza scuola - lavoro. Vengono quindi innovate le norme sul sistema educativo di istruzione e formazione della Regione Lombardia, attraverso l'utilizzo di misure volte a promuovere l'integrazione tra formazione e lavoro, tra scuola-lavoro e l'apprendistato ai fini dell'occupabilità delle persone e della competitività del sistema economico regionale.

Risulta evidente la necessità di consolidare, rafforzare e stabilizzare il legame tra gli indirizzi di studio e i fabbisogni di competenze delle imprese, per ridurre il mismatch tra le competenze acquisite dai giovani nel sistema di istruzione e formazione e quelle richieste dal mercato del lavoro.

Per il 2016 obiettivo prioritario di AFOL Mb è quello di fare propri i cambiamenti indotti dalle nuove disposizioni seguendo il percorso già avviato in termini di completamento di alcuni processi di consolidamento – anche sul fronte organizzativo interno – e al tempo stesso proseguire con la ricerca e lo sviluppo di nuove opportunità per tutti i servizi afferenti alla formazione, orientamento e ai servizi integrati con l'area lavoro.

Per quanto riguarda le azioni di consolidamento le linee di intervento saranno orientate a:

- Consolidare e implementare ove possibile l'offerta formativa nell'ambito del Diritto Dovere all'Istruzione e alla Formazione anche alla luce dei recenti cambiamenti in termini di riparametrazione delle doti assegnate;
- ottimizzare le risorse umane e strumentali;
- realizzare un'alternanza scuola/lavoro che vada da un minimo di 200 ore l'anno fino a 450 ore l'anno, in linea con la Buona Scuola;

- individuare nell'internazionalizzazione e nell'innovazione le due leve strategiche per innalzare il livello formativo degli studenti;
- implementare le azioni formative in raccordo con il Sistema lombardo della Dote Unica Lavoro, basata sul principio di centralità della persona, che, in piena libertà, può scegliere di fruire presso la rete di operatori pubblici e privati accreditati, di misure integrate di formazione e accompagnamento al lavoro, proporzionate in base al profilo personale di occupabilità;
- definire le scelte organizzative interne nell'ottica del nuovo sistema di rating per il monitoraggio e il controllo degli operatori quale leva di miglioramento delle performance aziendali;
- accrescere l'importanza della rete territoriale e di partenariato tra soggetti accreditati e soggetti istituzionali del territorio per integrare servizi ed azioni a favore della riqualificazione professionale e dell'occupabilità;
- percepire il cambiamento e saperlo interpretare con strumenti innovativi;
- riqualificare gli spazi disponibili nelle sedi formative. Le attività formative sono tali da utilizzare gli spazi dei CFP fino al punto di saturazione nella fascia mattutina, e con qualche disponibilità nella fascia oraria pomeridiana e serale. In tal modo si restringono considerevolmente le possibilità di ulteriori pianificazioni di corsi in termini di flessibilità e modularità, elementi fondamentali per le azioni formative riferite alle aziende e alle doti lavoro.

Da questo quadro discendono gli obiettivi strategici che condensano il complesso delle attività formative riferite all'anno 2016.

- **Consolidare le sinergie tra le aree lavoro e formazione**

L'anno 2015 ha rafforzato in modo significativo la sinergia delle aree lavoro e formazione. Strumento indispensabile per l'attuazione e la concretizzazione di tale sinergia è rappresentato dall'erogazione dei servizi a valere sui dispositivi:

- "Dote Unica Lavoro", "Garanzia Giovani", con progetti finalizzati alla riqualificazione, specializzazione e inserimento lavorativo di inoccupati, disoccupati, giovani;
- "Azioni di rete per il lavoro" con progetti finalizzati all'accompagnamento alla governance territoriale per il sostegno di lavoratori in situazioni di crisi o in cerca di occupazione.

Tutti i progetti confermano la centralità della persona in una logica di programmazione integrata e di "governance multilivello e partecipata" a livello territoriale che vede coinvolti .

Obiettivo strategico di AFOL è dunque quello di mantenere e consolidare attraverso un raccordo sistematico la sinergia tra le aree Lavoro e Formazione, e sviluppare soluzioni innovative capaci di collegare il nuovo modello di politiche attive del lavoro con la domanda territoriale, nazionale e internazionale.

Lo sviluppo della filiera formazione-orientamento-lavoro di AFOL MB, affiancata dagli altri enti territoriali, rimane un impegno imprescindibile in una visione unitaria del sistema produttivo e aziendale, in un quadro complessivo di integrazione in ambiti quali:

- Reti di partenariato pubblico-privato territoriale e internazionale per il consolidamento dei progetti che riguardano la riqualificazione e l'accompagnamento alla ricollocazione di lavoratori in uscita da specifiche crisi aziendali, crisi settoriali o di filiera produttiva, legate a processi di transizione economica a livello locale oppure per progetti di attrattività e sviluppo, e per lo sviluppo della formazione per il miglioramento delle competenze manageriali per l'innovazione organizzativa e delle relazioni industriali nell'ottica della diffusione di buone pratiche per lo sviluppo di piani aziendali e territoriali volti alla realizzazione di forme flessibili di lavoro;
- Garanzia Giovani, rivolto ai giovani tra 15 ed i 29 anni che non studiano, non lavorano e non sono impegnati in nessun percorso formativo (Neet - Not in Education, Employment or Training). Il programma mira ad offrire un'offerta qualitativamente valida di lavoro, proseguimento degli studi, apprendistato o tirocinio, entro un periodo di quattro mesi dall'inizio della disoccupazione o dall'uscita dal sistema d'istruzione formale per l'attuazione di politiche attive di istruzione, formazione e inserimento nel mondo del lavoro a favore dei giovani;
- Dispositivo "Dote Unica Lavoro": il dispositivo proseguirà anche nel 2016, continua a produrre una cospicua mole di richieste di servizi da parte dei cittadini che ha interessato trasversalmente le aree di intervento di AFOL. Le novità introdotte dal dispositivo e le conseguenti azioni di erogazione dei servizi hanno indotto un'intensificazione virtuosa delle relazioni, delle collaborazioni e dello scambio di informazioni tra i lavoratori di AFOL e consolideranno l'integrazione dei servizi nell'ottica dei risultati occupazionali.

Per il rafforzamento di azioni dirette ai giovani, oltre al Piano Garanzia Giovani, verranno implementati e consolidati gli uffici placement nelle scuole, con l'obiettivo di favorire l'incontro tra diplomandi/diplomati e il mondo del lavoro, gestendo e attivando rapporti con le aziende del territorio per favorire la transizione scuola-lavoro. La sperimentazione dell'anno 2015 ha portato alla realizzazione di protocolli di intesa con obiettivi comuni che mettano a regime azioni di rete già realizzate e che le implementino attraverso interventi di formazione extra-curriculare degli allievi e curriculare (orientamento nelle scuole), apprendistato, garanzia giovani, lotta alla dispersione scolastica, formazione dei docenti, mobilità transnazionale. Verrà consolidata l'esperienza dell'*ufficio placement* nei CFP di AFOL "Terragni" e "Pertini" e il modello che ne è derivato verrà proposto a tutte le altre scuole del partenariato.

- **Consolidare e implementare il sistema del DDIF e l'apprendistato di primo livello**

Il quadro di riferimento entro il quale, ormai da alcuni anni, si muove l'area formazione di AFOL MB è un quadro in continua evoluzione.

Da una parte le nuove proposte di Regione Lombardia con il progetto di legge «Qualità, innovazione ed internalizzazione nei sistemi di istruzione, formazione e lavoro in Lombardia» e con il D.G.R. 3143/2015: "Programmazione del sistema dote scuola per i servizi di Istruzione e formazione professionale per l'anno scolastico e formativo 2015/2016" vanno ad indurre una modificazione profonda del quadro normativo di riferimento.

In particolare, la trasformazione del sistema di finanziamento che ci riguarda, la riparametrazione del valore (a seconda della tipologia di corso) della singola dote studente e del numero di doti

complessivo per ciascun Ente, i vincoli legati alle presenze effettive degli studenti nonché i limiti temporali imposti per le attribuzioni realizzano un quadro nuovo e, per molti aspetti, più sfavorevole del precedente.

Unico elemento di positività è costituito dall'inserimento della dote "dispersione" che consente di sostenere in parte, con un contributo regionale, l'enorme numero di studenti drop out che si rivolgono e si iscrivono ai nostri CFP.

Dall'altra parte, anche le scelte interne effettuate, che ci hanno portato ad una necessaria differenziazione quantitativa e qualitativa della proposta, hanno prodotto una crescita generale dei servizi offerti e del numero di utenti. Una crescita così importante e, per certi versi anche così repentina, che ha avuto impatti considerevoli sull'organizzazione interna, ha richiesto un impegnativo intervento gestionale concretizzatosi in un lavoro di monitoraggio e di adeguamento costanti del modello organizzativo dell'area.

Per queste considerazioni sono state previste alcune modifiche organizzative nell'erogazione del servizio. Tali modifiche sono finalizzate ad un adeguamento del sistema alle nuove esigenze e ad una sua maggior flessibilità generale.

In particolare già da quest'anno formativo sono stati programmati:

- adattamenti del calendario delle attività, nell'ambito delle determinazioni in materia di alternanza scuola- lavoro e di rapporto con le aziende, effettuate dalla Regione;
- modularizzazione, articolazione flessibile e differenziata nei diversi periodi dell'anno del percorso complessivo e dei quadri orari destinati agli ambiti di insegnamento, alle attività ed agli interventi formativi anche per singoli o per sotto-gruppi di allievi;
- modalità di impiego dei docenti formatori diversificate in funzione delle differenziazioni nelle scelte metodologico-didattiche.

L'apprendistato è uno dei tre canali, oltre all'istruzione e alla formazione professionale, per assolvere al cosiddetto "obbligo formativo" attraverso l'apprendistato per la qualifica e il diploma professionale disciplinato dall'art. 3 del Testo Unico.

Allo stato attuale in provincia di Monza e Brianza sono pochi gli inserimenti di giovani in percorsi di formazione attraverso la disciplina dell'Art.3, anche in conseguenza dello scarso utilizzo delle sperimentazioni sempre in tale ambito applicate negli anni passati.

Questo tipo di apprendistato prevede una sinergia tra gli operatori, le aziende del territorio e i giovani che, per diversi motivi, sono a rischio di abbandono dal sistema scolastico.

E' quindi interesse di AFOL, partendo da un'indagine sui giovani interessati, costruire una rete di relazioni con le aziende del territorio che da anni si rivolgono presso i nostri centri per la formazione degli apprendisti, affrontare ed illustrare questa "Nuova tipologia di apprendistato".

AFOL si propone di trovare con le aziende un canale di interesse comune per inserire i giovani nel mondo del lavoro con la possibilità di essere contestualmente formati.

- **Promuovere l'utilizzo delle tecnologie digitali per la didattica, per la modernizzazione degli ambienti e degli strumenti dell'apprendimento e per il sostegno e l'aggiornamento professionale degli insegnanti e formatori**

Nel 2010 l'Agenda Digitale Europea, iniziativa cardine della Strategia Europa 2020, ha dato avvio ad un percorso di digitalizzazione e di sviluppo dell'innovazione a livello comunitario che evidenzia il ruolo chiave delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione come strumento per il raggiungimento di elevati livelli di istruzione e occupazione e di rilancio della competitività del tessuto economico e di crescita sociale; gli Stati membri, al fine di perseguire tali obiettivi, hanno individuato quali azioni prioritarie l'integrazione dell'apprendimento elettronico nelle politiche nazionali per modernizzare l'istruzione e la formazione anche nei programmi, nella valutazione dei risultati formativi e nello sviluppo professionale di insegnanti e formatori.

Con la D.G.R. n. 558 del 02/08/2013 Regione Lombardia ha promosso l'azione "Formazione insegnanti Generazione Web Lombardia", con la quale è stata realizzata una capillare attività di formazione a favore di 4675 docenti delle istituzioni scolastiche e formative lombarde ammesse al finanziamento nell'ambito dell'iniziativa "Generazione Web Lombardia", finalizzata a potenziarne le competenze per un utilizzo ottimale delle strumentazioni e tecnologie per la didattica digitale.

Rilevata l'esigenza di valorizzare gli investimenti realizzati nelle precedenti annualità, sono state messe a disposizione ulteriori risorse per estendere ai docenti di tutte le scuole del sistema educativo lombardo l'opportunità di usufruire di attività di formazione, che consentano loro un più efficace utilizzo delle nuove tecnologie digitali in contesti educativi e didattici; sono state quindi approvate le Linee Guida per l'azione "Formazione insegnanti Generazione Web Lombardia per gli anni scolastici 2014/2015 e 2015/2016" a sostegno delle politiche integrate di innovazione tecnologica nella didattica.

AFOL Monza Brianza, forte della pregressa esperienza come capofila della rete di 17 scuole del territorio brianzolo (rete "Brianza Ovest") realizzata nell'anno 2013/14, ha presentato un progetto a valere sui nuovi finanziamenti regionali, ampliando la rete territoriale (36 istituti) e agendo in condivisione con le altre ATS della Provincia di Monza. Si è così costituito un Comitato Tecnico Scientifico composto dai capofila delle reti che ha avuto la funzione di agevolare lo scambio di bisogni e necessità espressi dalle singole sottoreti per sviluppare una proposta progettuale che riguardasse gli aspetti metodologici oltre che quelli tecnologici indicati dall'avviso.

Nel corso del 2015 sono stati realizzati 12 corsi, con il coinvolgimento di circa 200 insegnanti, che si sono concentrati su argomenti specifici tra cui l'innovazione nella gestione degli spazi e del tempo di insegnamento e apprendimento mediante l'applicazione dell'ICT, la trasformazione dell'ambiente di apprendimento e l'innovazione della funzione di docente.

Obiettivo per l'anno 2016 è quello di concludere le attività formative progettate erogando i restanti 8 corsi previsti. I concetti chiave esplicitati dalle attuali teorie dell'apprendimento (sapere come costruzione personale e sociale; insegnante come facilitatore di processi; importanza del contesto) rendono necessario l'utilizzo di strategie didattiche attive, capaci di valorizzare la partecipazione dello studente e di metterlo in condizione di affrontare e risolvere problemi reali, in una dimensione operativa che dia risalto al nesso di sapere e saper fare. AFOL Monza Brianza intende promuovere,

per il futuro, azioni rivolte al miglioramento degli ambienti di apprendimento così da renderli più idonei alle nuove esigenze della didattica digitale, sfruttare le potenzialità della rete e delle tecnologie anche attraverso l'apprendimento on-line e la realizzazione di modelli innovativi per supportare la didattica nelle scuole.

Nel corso del 2016 si prevede inoltre di dare continuità al processo di sperimentazione del registro elettronico che ha visto la sua fase di avvio nel corso del 2015.

Per quanto riguarda la dotazione tecnologia degli ambienti di apprendimento, 12 aule nei tre CFP di Meda, Seregno e Concorezzo sono state trasformate in laboratori ad uso permanente degli studenti e degli insegnanti coinvolti nella sperimentazione avviata col progetto "Generazione Web": tali aule sono state fornite di rete wireless, di una postazione docente con scrivania a cui collegare notebook, ultrabook e e-book, di una LIM o di un televisore da 60" con funzioni SMART. Tutte le restanti classi sono comunque coinvolte nel progetto "Generazione Web" grazie ai laboratori multimediali che sono stati implementati per l'accesso alle informazioni condivise e per la realizzazione di unità di apprendimento ad alto contenuto multimediale.

Il progetto si colloca in un percorso più ampio avviato negli anni precedenti e che si realizza per passi successivi in più annualità, coinvolgendo progressivamente un numero sempre più ampio di classi. Espandere le possibilità di esperienze multisensoriali nell'apprendimento, per creare un ambiente di apprendimento favorevole allo sviluppo delle abilità relazionali positive, stimolare negli alunni l'acquisizione di meccanismi collettivi e cooperativi di apprendimento utilizzando la naturale familiarità e padronanza delle giovani generazioni nei confronti delle TIC, è un tema certamente complesso che richiede una graduale trasformazione del sistema di istruzione e formazione professionale.

- **Costituire reti territoriali per l'apprendimento permanente**

In attuazione dell'intesa approvata in sede di Conferenza unificata il 20 Dicembre 2012 concernente le politiche per l'apprendimento permanente e gli indirizzi per l'individuazione di criteri generali e priorità per la promozione e il sostegno di reti territoriali, Regione Lombardia promuove la costituzione di reti territoriali tra soggetti del sistema educativo e del sistema economico, ivi compresi i Poli Tecnico Professionali. Afol MB dal 2014 è partner di tre Poli (Energia, Legno e Beni Culturali) e di due Fondazioni (Green e Rosario Messina).

Nell'anno scolastico 2014/2015 Afol ha contribuito alla realizzazione del percorso IFTS "Artigiano digitale: Tecnico Superiore per la realizzazione di prodotti made in Italy con ingegnerizzazione e marketing nel settore Legno-Arredo" all'interno del Polo Settore Legno e al percorso "ITS per la produzione, il marketing e l'internazionalizzazione nel settore Legno Arredo" che si riferisce e al contesto di imprese della filiera Legno Arredo per lo sviluppo dei mercati internazionali promosso dalla Fondazione Rosario Messina.

L'obiettivo per l'anno 2016 è quello di consolidare il ruolo di AFOL nell'ambito della realizzazione di percorsi ITS, a fronte anche della recente approvazione da parte di Regione Lombardia dei percorsi promossi dalla Fondazione Green: "tecnico superiore esperto in interventi di riuso del suolo e riqualificazione di edifici esistenti secondo criteri di efficienza, sostenibilità, qualità e sicurezza" e

“tecnico superiore esperto in interventi di riqualificazione energetica di edifici esistenti mediante l'utilizzo di impianti energetici efficienti e innovativi” (avviso approvato con Decreto 6346 del 28/07/2015).

In linea con le nuove indicazioni di Regione Lombardia, Afol intende sviluppare per il prossimo anno nuove reti territoriali con la finalità di sistematizzare e razionalizzare i servizi esistenti sul territorio, promuovendo efficaci collaborazioni con il sistema economico. Le reti dovranno garantire la diffusione della cultura tecnico-scientifica, il miglioramento qualitativo dell'orientamento scolastico e professionale e lo sviluppo di competenze chiave per l'apprendimento permanente.

- **Potenziare la formazione continua e permanente sia mediante una costante azione di monitoraggio dei canali di finanziamento disponibili**

La formazione continua e permanente 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. L'obiettivo è quello di contribuire alla costruzione progressiva di un sistema integrato di formazione degli adulti, che garantisca l'acquisizione di competenze di base e trasversali connesse tanto al lavoro quanto alla vita, stabilendo una costante azione sinergica tra le aree tale da garantire una adeguata analisi dei bisogni dei target di riferimento.

L'obiettivo operativo che si intende perseguire è di ampliare l'offerta formativa per la popolazione in età lavorativa e per le aziende, con particolare riferimento ad azioni di qualificazione ed aggiornamento nel campo delle competenze professionali specifiche e di base, delle competenze trasversali oltre che dei servizi culturali e delle competenze sociali.

Tale offerta dovrà assumere caratteristiche di integrazione per supportare lo sviluppo di un sistema integrato di formazione continua e permanente, strutturando l'offerta formativa anche attraverso l'informazione e pubblicizzazione delle iniziative, e azioni di sensibilizzazione e supporto agli Enti locali per sviluppare un processo di programmazione territoriale dell'offerta formativa rivolta alla popolazione in età adulta con il concorso di diversi soggetti attivi nel campo della formazione permanente (centri territoriali per l'educazione degli adulti, imprese, associazioni, infrastrutture culturali pubbliche) e i centri per l'impiego.

- **Sviluppare progetti di mobilità internazionale**

Il Parlamento Europeo e il Consiglio d'Europa hanno approvato una Carta Europea per la Qualità dei Programmi di Mobilità che promuove un'offerta formativa di tipo innovativo a carattere transfrontaliero, con lo scopo di incrementare la comprensione fra nazioni, la trasparenza e la portabilità delle qualifiche e di intensificare la cooperazione sulla certificazione della qualità conseguita. Regione Lombardia ha recepito tali indicazioni sottolineando l'importanza della mobilità internazionale nel campo dell'istruzione e incoraggiando un allargamento di scambi e interazioni a tutti i livelli di istruzione e formazione.

AFOL Monza Brianza ha come obiettivo per il 2016 la realizzazione di un progetto biennale a valere sulla fonte di finanziamento "Erasmus Plus 2015", il programma dell'UE nei settori dell'istruzione, della formazione, della gioventù e dello sport per il periodo 2014-2020. Tali settori possono infatti fornire un prezioso contributo per aiutare ad affrontare le sfide chiave di cui l'Europa si sta occupando e che la attendono nel prossimo decennio. La loro funzione all'interno della strategia Europa 2020 è fondamentale per superare la crisi socio economica dei paesi europei, per rilanciare la crescita e l'occupazione nonché promuovere l'occupabilità e l'inclusione sociale.

Il progetto proposto da AFOL si colloca all'interno dell'azione chiave 2 - partenariati strategici nel settore della gioventù - e si pone come obiettivo quello di sperimentare attività socio educative di elevata qualità che promuovano l'inclusione sociale e l'occupabilità dei giovani con minori opportunità attraverso lo studio del territorio e interventi di riqualifica di spazi urbani degradati. Attraverso la realizzazione di un contest, si intende proporre ai ragazzi (NEET e non solo) di ideare progetti di riqualificazione di aree urbane degradate del territorio (parchi o altri luoghi di ritrovo) con utilizzo di materiali di riciclo. Tali aree saranno indicate dai rappresentanti degli enti locali e i tre migliori progetti saranno premiati da una giuria di addetti ai lavori. I vincitori avranno l'opportunità di visitare i Paesi partner per condividere le proprie esperienze di apprendimento e rafforzare lo scambio di know-how tra le organizzazioni coinvolte.

Le finalità sono quelle di migliorare l'occupabilità e l'inclusione sociale di questi giovani, ovvero consentire loro di sviluppare maggiore consapevolezza nelle proprie risorse, aumentare la loro autostima, migliorare il riconoscimento sociale e la loro visibilità favorendo la riuscita in attività di istruzione e formazione così da prevenire l'abbandono scolastico o incentivare il re-inserimento in percorsi professionali.

Tale modello intende poi essere condiviso con i rappresentanti delle amministrazioni locali e con altre realtà europee in un'ottica di scambio di buone prassi e di rafforzamento dell'interazione tra pratica, ricerca e politica.

Il partenariato è composto da partner italiani, ARIFL e Fast, e da due partner europei, YOUTH ENTREPRENEURIAL SERVICE FOUNDATION (Macedonia) e THE CHANCELLOR, MASTERS AND SCHOLARS OF THE UNIVERSITY OF OXFORD (Regno Unito).

- **Promuovere l'orientamento permanente**

Negli ultimi anni il tema dell'orientamento sta progressivamente acquisendo dignità e conseguentemente spazio all'interno degli atti e delle iniziative comunitarie, nazionali e regionali.

A partire dal 2008, la Risoluzione del Consiglio dell'Unione Europea del 21 novembre invita gli Stati membri a coordinare e costruire partenariati tra le offerte di servizi esistenti e a rafforzare il ruolo dell'orientamento nell'ambito delle strategie nazionali di apprendimento permanente.

Sul fronte "lavoro", la Legge 28 giugno 2012, n.92 "Disposizioni in materia di riforma del mercato del lavoro in una prospettiva di crescita" stabilisce il diritto di ogni persona all'apprendimento in ogni fase della vita e considera tra le azioni prioritarie la fruizione di servizi di orientamento.

Un primo passo per promuovere e condividere una nuova strategia a livello nazionale è l'Accordo tra Governo, Regioni ed Enti locali approvato in conferenza unificata del 20 dicembre 2012 (Rep. Atti n.152/CU), con cui le parti si impegnano ad assicurare sul territorio il potenziamento e l'integrazione degli interventi e dei servizi al cittadino.

Sul fronte "formazione", il Decreto Legge 12 settembre 2013, n.104 convertito con modificazioni dalla Legge 8 novembre 2013, prevede il rafforzamento delle attività di orientamento nelle scuole secondarie di primo e secondo grado.

Nella Conferenza Unificata Stato-Regioni del 5 dicembre 2013 sono state definite le "Linee guida nazionali per l'orientamento permanente", approvate dal MIUR il 19 febbraio 2014. Viene chiarito che l'orientamento non è più solo lo strumento per gestire la transizione tra scuola, formazione e lavoro, ma assume un *valore permanente* nella vita di ogni persona, garantendone lo sviluppo e il sostegno nei processi di scelta e decisione.

A livello regionale con DGR n. X/2191 del 25/07/2014, Regione Lombardia ha approvato il "Sistema regionale dell'orientamento permanente" che ha riconosciuto l'orientamento lungo tutto l'arco della vita come *diritto permanente* di ogni persona e il 24/03/2015 e la Provincia di Monza e Brianza ha pubblicato l'Avviso per la costituzione di un partenariato per la realizzazione di un Piano di azione provinciale per l'erogazione di servizi di orientamento permanente.

AFOL Monza Brianza ha realizzato un progetto funzionale alla definizione di un protocollo organizzativo e all'elaborazione di un piano di azione territoriale quale strumento atto ad individuare gli investimenti e la programmazione dei servizi e delle azioni di orientamento. La rete, con capofila AFOL Monza Brianza, vede la collaborazione ed il raccordo tra i principali attori del territorio interessati ai servizi di orientamento permanente, è rappresentativa di realtà appartenenti al settore pubblico, privato e sociale e ha sedi territoriali dislocate su tutta la Provincia di Monza e Brianza.

Obiettivo per l'anno 2016 è quello di realizzare le attività inserite all'interno del progetto e sviluppare i punti unici di fruizione (definiti "punti polifunzionali") dei servizi di orientamento da parte del cittadino che siano omogeneamente dislocati nei diversi sottoambiti territoriali e raccordino le risorse e i servizi già esistenti in termini di razionalizzazione ed efficientamento.

- **Potenziare il ruolo di Afol MB in qualità di centro di eccellenza del Restauro**

Il Centro di Formazione Professionale "G. Terragni" ha attivato presso la sede di Via Tre Venezie 63 – Meda le tre annualità del corso di Tecnico del restauro dei beni culturali in legno per l'anno formativo 2015-16.

Unico corso accreditato e riconosciuto dalla Regione Lombardia come attività rilevanza eccellente per il restauro e la conservazione dei beni culturali lignei.

Il corso autofinanziato da Afol Mb fino al 31 dicembre 2015 è in attesa di un nuovo progetto da finanziare come da indicazioni avute dall'Assessorato Regionale. In particolare l'azione di Regione Lombardia è finalizzata al miglioramento delle competenze dei giovani e all'integrazione della filiera istruzione- formazione – lavoro, allo sviluppo di un'offerta formativa verso standard di qualificazione sempre più elevati.

Il corso di tecnico del restauro dei beni culturali in legno intende promuovere, tutelare il patrimonio storico e culturale legato all'artigianato artistico e tradizionale che da sempre contraddistingue il tessuto economico e culturale medese come: ebanisteria, intaglio, doratura e tappezzeria tradizionale.

È tra le poche scuole presenti sul territorio a mettere a disposizione dei propri studenti, docenti dotati di grande professionalità e competenza nel campo, in grado di fornire un iter formativo ad ampio spettro oltre alle numerose ed importanti opportunità di esperienza diretta sui manufatti lignei.

All'interno del corso collaborano docenti, non solo operanti nel contesto universitario e accademico ma anche restauratori accreditati presso le diverse Soprintendenze.

Tali attività si collocano all'interno del Polo Tecnico Professionale sul restauro e, pertanto, la partecipazione al bando e la collaborazione con gli altri 4 partner del polo che realizzano corsi di restauro, costituiscono l'evidenza dell'impegno dell'Agenzia nel potenziamento e rafforzamento di attività di eccellenza.

I diversi soggetti coinvolti concorrono ad elevare il grado di sinergie tra sistema educativo e sistema economico per individuare fabbisogni formativi innovativi per stimolare le attività di ricerca. La strategia formativa di intervento proposta nei nostri corsi viene valorizzata dalla presenza di un patrimonio diffuso e dalla configurazione del sistema produttivo nel suo complesso fortemente caratterizzato da imprese individuali e micro imprese legate al settore del restauro e della conservazione del patrimonio.

Obiettivo imprescindibile è quello di mantenere costante l'elevato standard qualitativo ed artistico. Vengono infatti richiesti operatori che abbiano consapevolezza della pratica della conservazione nel suo complesso, delle interrelazioni tra le varie strutture pubbliche e private e abbiano capacità di gestire correttamente tecniche e procedure di intervento.

Nel percorso formativo proposto si intende favorire l'applicazione dell'approccio didattico del "compito reale" con cui si pone al centro dell'apprendimento l'intervento diretto sul bene culturale superando continuamente la tradizionale divisione tra teoria e pratica. Parte preponderante delle attività formative sarà svolta in laboratori settoriali attorno all'esecuzione di interventi diretti da parte degli allievi sui beni tutelati mobili e immobili, formandoli alle competenze effettivamente richieste nella gestione e nel governo dei processi produttivi reali.

La nuova ed originale strutturazione del progetto prevede il superamento della tradizionale logica di classe a favore di una modifica dell'ambiente di apprendimento. Gli studenti avranno infatti a disposizione un insieme eterogeneo di corsi tra cui scegliere quelli più adeguati alle loro necessità formative.

La frequenza di ogni corso garantirà l'acquisizione di crediti formativi finalizzati all'accesso all'esame finale di "Tecnico del restauro dei beni culturali in legno" (rif. Standard formativo e professionale di Tecnico del restauro di cui all'art. 2, comma 2, del D.M. del 26 maggio 2009, n. 86). Gli studenti potranno costruire un piano di studi personalizzato dove saranno indicati i corsi da frequentare e i crediti corrispondenti. Tali piani saranno oggetto di controllo e supervisione da parte del coordinatore del corso e verranno costantemente monitorati dal tutor scolastico così da garantire il corretto raggiungimento di crediti necessari per l'accesso all'esame finale. La logica sottesa è quindi fortemente personalizzata. Si organizzano lezioni in cantiere, visite didattiche e seminari a tema e si attua la sperimentazione di innovazioni relative alla metodologia didattica, all'attività professionale e all'uso di tecniche di rilievo computerizzate, di indagine diagnostica e di elaborazione di immagini. La

gestione e l'esecuzione dei lavori nei cantieri avviene secondo sistemi mutuati dalle buone prassi del settore e dall'implementazione di metodologie didattiche improntate all'interdisciplinarietà delle competenze coinvolte.

In questi anni il corso ha riscosso una notevole considerazione da parte degli enti preposti alla manutenzione programmata e preventiva ed al restauro dei beni culturali lignei, quali per esempio la Curia Arcivescovile Ufficio per i Beni e le attività culturali di Milano e La Spezia, la Soprintendenza per i beni storici artistici di Milano, Genova e Venezia.

Tali collaborazioni hanno permesso attraverso stage e cantieri di offrire agli allievi la possibilità di operare direttamente sui beni tutelati. Alcuni dei significativi cantieri realizzati ed ancora in corso sono Santuario del S. Crocifisso di Meda, Santuario dell'Assunta di Missaglia, il Santuario della Madonna del Soccorso di Ossuccio Patrimonio dell'UNESCO, l'Appartamento dell'Imperatrice di Germania all'interno della Villa Reale di Monza, gli arredi di Villa Monastero a Varenna, la Cappella del Doge Palazzo Ducale a Venezia, Museo della Scienza e della Tecnologia Leonardo Da Vinci a Milano. Inoltre all'interno dei nostri laboratori oltre agli arredi del Santuario di Meda ed ai mobili del Museo Correr di Venezia, sono presenti anche numerosi oggetti dorati recuperati a seguito dell'alluvione di Monterosso.

---

## AMMINISTRAZIONE DEL PERSONALE, FINANZA E CONTROLLO

---

### L'ATTIVITÀ AMMINISTRATIVA

Le azioni della direzione amministrativa dovranno posizionarsi in uno scenario legislativo/normativo modificato ed ancora in divenire in cui trovano collocazione:

- le nuove linee operative emanate dalla Provincia di Monza e Brianza con Decreto deliberativo presidenziale n. 110 del 22/10/2015 oggetto: Agenzia per la Formazione, l'Orientamento e il Lavoro Monza Brianza (AFOL MB). Linee operative in materia di funzionamento e di costi del personale ai sensi dell'art. 18, comma 2 bis del D.L. 25/6/2008, n. 112 convertito nella legge 6/8/2008 n. 133 nel testo modificato dell'art. 4, comma 12 bis del D.L. 24/4/2014, n. 66 convertito nella legge 23/06/2014, n. 89. Approvazione;
- la riforma del mercato del lavoro (Jobs Act e decreti attuativi);
- la legge regionale n. 30 del 5/10/2015 "Qualità, innovazione ed internazionalizzazione nei sistemi di istruzione, formazione e lavoro in Regione Lombardia – modifiche alle leggi regionali n. 19/2007 sul sistema di istruzione e formazione e n. 22/2006 sul mercato del lavoro";
- la delibera di Giunta Regionale n. 3143 del 18/02/2015 che prevede la nuova armonizzazione del valore della dote per tutte le istituzioni formative accreditate al sistema regionale, comprese quelle trasferite alle Province.

Anche l'attività amministrativa dovrà tenere conto sia delle attività di consolidamento e sviluppo fin qui realizzate attraverso un costante coordinamento amministrativo e tecnico delle varie articolazioni della struttura sia accompagnare l'evoluzione dell'assetto aziendale, anche con strumenti sperimentali ed innovativi, tesi comunque a perseguire la necessaria armonizzazione tra standard di servizio, potenziamento, sviluppo e contenimento dei costi.

Le linee di intervento messe in campo dalla Direzione Amministrativa dovranno prioritariamente monitorare l'analisi della sostenibilità economico-finanziaria e organizzativa di tutta l'agenzia, con particolare riferimento alle aree formazione e lavoro, alla luce dei cambiamenti declinati in premessa.

Da ultimo, ma non per importanza, sarà necessario porre massima attenzione alle azioni propedeutiche e conseguenti lo sviluppo del piano occupazionale, che sarà attuato entro la fine del 2015 e di cui si fornirà ampia trattazione nei prossimi paragrafi.

Su questo fronte tutta la Direzione Amministrativa sarà impegnata in uno sforzo costante per il perseguimento dei seguenti obiettivi:

- Proseguire e consolidare l'integrazione e la diffusione degli strumenti di programmazione e controllo all'interno di ogni area e fra le diverse aree con particolare attenzione al raccordo con il ciclo di valutazione delle performance;
- Realizzare e sviluppare il Piano formativo per rafforzare le competenze sia in relazione ai bisogni specifici delle singole aree sia in relazione alle nuove linee normative connesse alla mission aziendale, tenendo anche conto degli ambiti formativi già contenuti nel Piano delle Azioni Positive, nel Piano della Trasparenza e Prevenzione della corruzione;

- Valorizzare le performances individuali e aziendali con gli strumenti previsti dal contratto decentrato e il costante monitoraggio ed eventuale revisione del Piano delle Performance;
- Consolidare gli strumenti di gestione del personale (timbrature, analisi statistiche) al fine di supportare la Direzione Generale e le Direzioni di Area nelle politiche di programmazione delle risorse e dei servizi;

Dovrà essere ulteriormente sostenuta l'attività del gruppo di progetto trasversale a tutte le Aree mediante il continuo rafforzamento delle attività di analisi e controllo di gestione utili alla definizione di un adeguato sistema di reportistica, lo sviluppo pervasivo in tutte le aree del sistema informativo per la gestione della contabilità analitica e infine la messa a punto delle prassi aziendali per la gestione e la rendicontazione dei progetti a finanziamento pubblico vario.

Sarà necessario inoltre porre massima attenzione alla corretta gestione della fiscalità, alla rendicontazione delle risorse a bando nei modi e nei tempi previsti, alla gestione degli acquisti in linea con le normative di settore attraverso l'utilizzo delle piattaforme di acquisto messe a disposizione da Regione e Stato (mercati elettronici) e con il raccordo della Provincia divenuta nostra Centrale di committenza per i bandi di gara.

Le azioni descritte permettono anche di rispondere al meglio e definire puntualmente il sistema di reporting periodico degli aspetti gestionali, economici, patrimoniali e finanziari dell'attività svolta previsto nella delibera della Giunta Provinciale n. 78 dell'11/7/2013 avente per oggetto: "Aggiornamento del modello operativo finalizzato all'espletamento della funzione di controllo analogo di cui alla Delibera di Giunta n. 112 del 23/12/2009", a fianco del controllo ex ante, contestuale ed ex post (indirizzo, monitoraggio e verifica).

All'azione di consolidamento delle competenze interne si affiancherà anche per il 2016, ma con carattere residuale, il ricorso ad interventi e affiancamenti specialistici/consulenziali e formativi.

Il passaggio di proprietà dei beni mobili dalla Provincia di Monza ad Afol e l'arricchimento del patrimonio mobiliare aziendale, ha richiesto l'implementazione del modulo inventario nel nostro sistema gestionale. La necessità di una nuova catalogazione del patrimonio aziendale (inventario) e di una rivisitazione/sistemazione/qualificazione dell'archivio dei Centri di Formazione Professionale richiede una progettazione complessiva che accompagni Afol ad un percorso di razionalizzazione e gestione sia dell'archivio che dell'inventario.

Inoltre Afol sarà impegnata ad avviare il percorso verso la dematerializzazione quale processo qualificante di efficienza e trasparenza, che, come già detto in premessa, consentirà 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 dall'introduzione del protocollo informatico a norma, dal sistema di workflow management e dalla conservazione documentale.

Si perseguirà il continuo miglioramento della gestione degli appalti e dei contratti relativi a lavori, servizi e forniture in relazione al piano di razionalizzazione e riqualificazione dei costi e la condivisione con la Provincia di Monza e della Brianza di un'unica stazione appaltante.

Attraverso il consolidamento della programmazione del Piano delle manutenzioni sviluppato in collaborazione con il RSPP aziendale, si va rafforzando anche un aspetto aziendale di supporto alla programmazione economico/finanziaria necessario, nella logica di una migliore programmazione e definizione degli investimenti futuri.

## IL PERSONALE

Come anticipato in premessa, l'anno 2016 vedrà il pieno sviluppo del piano assunzionale. Si tratta di una azione necessaria e importante che ha come obiettivo il consolidamento e l'introduzione di nuove competenze da inserire all'interno dell'azienda, necessarie a sviluppare le linee operative contenute del Decreto Presidenziale n. 110 del 22.11.15.

Il fabbisogno complessivo di risorse stimato, ad oggi, risulta essere pari a circa di n. 118 persone, così suddivise:

- N. 85 risorse a tempo indeterminato
- N. 33 risorse a tempo determinato

Pur rappresentando una stima, si fornisce inoltre un dettaglio del fabbisogno declinato per aree:

- N. 37 risorse Area Lavoro
- N. 9 risorse Area Amministrazione/ICT/Risorse Umane
- N. 72 risorse Area Formazione

Per la concreta attuazione del piano assunzionale Afol dovrà attenersi ai seguenti principi fondamentali:

- la spesa per il personale dovrà essere inferiore a quella registrata nel 2014 riducendo il rapporto percentuale tra spesa per il personale e spesa corrente, senza computare a tal fine specifiche esclusioni previste da deroghe normative, con particolare riferimento al principio di estraneità della spesa-eterofinanziata, ivi compresa la consistenza del fondo per la contrattazione integrativa decentrata;
- la discrezionalità affidata ad AFOL MB, nei limiti sopra indicati, di valutare la possibilità di avvalersi degli strumenti introdotti dalla recente legislazione in materia di lavoro privato Dlgs 81/2015 ( Jobs Act);
- riveste valore fondamentale e condizionante la stipula di specifici accordi in sede sindacale che regolamentino il ricorso a determinate tipologie contrattuali (quali il parti time e il contratto a tempo determinato);
- Il ricorso , per l'individuazione del soggetti da assumere in qualsiasi forma, a procedure di evidenza pubblica, dando priorità alle eventuali graduatorie ancora attive, ove applicabili, ed in mancanza, attraverso nuove procedure concorsuali per i profili o le tipologie contrattuali non coperte;
- l'importo del buono pasto non potrà essere superiore a quello riconosciuto ai dipendenti della Provincia Monza e della Brianza;
- la valorizzazione del personale attraverso azioni di carattere organizzativo, motivazionale, formativo e di crescita professionale al fine di creare un ambiente di lavoro all'interno del quale il personale possa sentirsi parte del sistema e responsabilizzato nel proprio ruolo.

Infine si riassume sinteticamente la situazione delle risorse in forza al 30.09.2015:

Dipendenti/collaboratori in forza al 30/09/2015							
Centro di Costo	Tipo contratto						Totale complessivo
	co.co.pro	LSU	occasionale	P.IVA	tempo det.	tempo indet.	
<b>AGENZIA</b>	<b>5</b>		<b>1</b>	<b>1</b>	<b>10</b>	<b>9</b>	<b>26</b>
AMM.NE/APICALI/DIRETTORI	4			1	10	9	24
DOCENZA			1				1
TUTORAGGIO	1						1
<b>Centro di Costo</b>	<b>co.co.pro</b>	<b>LSU</b>	<b>occasionale</b>	<b>P.IVA</b>	<b>tempo det.</b>	<b>tempo indet.</b>	<b>Totale complessivo</b>
<b>CPI CESANO MADERNO</b>	<b>6</b>				<b>8</b>	<b>1</b>	<b>15</b>
AMMINISTRAZIONE	1						1
OPERATORE SERVIZI AL LAVORO	2				8	1	11
ORIENTATORE/TUTOR	3						3
<b>Centro di Costo</b>	<b>co.co.pro</b>	<b>LSU</b>	<b>occasionale</b>	<b>P.IVA</b>	<b>tempo det.</b>	<b>tempo indet.</b>	<b>Totale complessivo</b>
<b>CPI MONZA</b>	<b>9</b>		<b>4</b>	<b>4</b>	<b>10</b>	<b>1</b>	<b>28</b>
AMMINISTRAZIONE	2		3				5
DOCENZA			1	2			3
OPERATORE SERVIZI AL LAVORO	5				10	1	16
ORIENTATORE/TUTOR	2			2			4
<b>Centro di Costo</b>	<b>co.co.pro</b>	<b>LSU</b>	<b>occasionale</b>	<b>P.IVA</b>	<b>tempo det.</b>	<b>tempo indet.</b>	<b>Totale complessivo</b>
<b>CPI SEREGNO</b>	<b>7</b>			<b>1</b>	<b>6</b>	<b>2</b>	<b>16</b>
AMMINISTRAZIONE						1	1
DOCENZA				1			1
OPERATORE SERVIZI AL LAVORO	4				6	1	11
ORIENTATORE/TUTOR	3						3
<b>Centro di Costo</b>	<b>co.co.pro</b>	<b>LSU</b>	<b>occasionale</b>	<b>P.IVA</b>	<b>tempo determinato</b>	<b>tempo indeterminato</b>	<b>Totale complessivo</b>
<b>CPI VIMERCATE</b>	<b>6</b>			<b>3</b>	<b>6</b>	<b>2</b>	<b>17</b>
AMMINISTRAZIONE				2		2	4
OPERATORE SERVIZI AL LAVORO					6		6
ORIENTATORE/TUTOR	6			1			7
<b>Centro di Costo</b>	<b>co.co.pro</b>	<b>LSU</b>	<b>occasionale</b>	<b>P.IVA</b>	<b>tempo det.</b>	<b>tempo indet.</b>	<b>Totale complessivo</b>
<b>CFP TERRAGNI - MEDA</b>	<b>33</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>10</b>	<b>8</b>	<b>11</b>	<b>66</b>
AMMINISTRAZIONE		2		1		6	9
DOCENZA	29		2	9	8	5	53
SOSTEGNO	2						2
TUTORAGGIO	2						2
<b>Centro di Costo</b>	<b>co.co.pro</b>	<b>LSU</b>	<b>occasionale</b>	<b>P.IVA</b>	<b>tempo det.</b>	<b>tempo indet.</b>	<b>Totale complessivo</b>
<b>CFP PERTINI - SEREGNO</b>	<b>23</b>		<b>3</b>	<b>5</b>	<b>14</b>	<b>17</b>	<b>62</b>
AMMINISTRAZIONE	2		1	1	4	6	14
DOCENZA	19		2	4	10	11	46
TUTORAGGIO	2						2
<b>Centro di Costo</b>	<b>co.co.pro</b>	<b>LSU</b>	<b>occasionale</b>	<b>P.IVA</b>	<b>tempo det.</b>	<b>tempo indet.</b>	<b>Totale complessivo</b>
<b>CFP MARCONI - CONCOREZZO</b>	<b>13</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>2</b>		<b>20</b>
AMMINISTRAZIONE	1	1			1		3
DOCENZA	10		1	2	1		14
GUARDIANIA - BIDEGLIA		1					1
TUTORAGGIO	2						2
<b>Totale complessivo</b>	<b>102</b>	<b>4</b>	<b>11</b>	<b>26</b>	<b>64</b>	<b>43</b>	<b>250</b>

Con specifico riferimento alle azioni di rinforzo delle competenze si segnala che il Piano della Formazione, per l'anno 2016, è in raccordo con il Piano delle Azioni Positive, Trasparenza, Prevenzione della Corruzione e vedrà l'assolvimento dei percorsi formativi relativi a:

- Sicurezza, Qualità, Privacy e 231;
- Trasparenza e anticorruzione;
- Formazione per le funzioni di contabilità generale;
- Formazione per le funzioni di gestione del personale;
- Formazione per le funzioni di gare d'appalto e contratti;
- Formazione per le funzioni di utilizzo del sistema informatico gestionale/contabile aziendale a cui sarà affiancata la programmazione dei fabbisogni formativi specifici emergenti da ogni singola area, i cui dettagli saranno definiti nel Piano di Formazione anno 2016.

---

## STRUMENTI E TECNOLOGIE

---

### IL SISTEMA INFORMATIVO

L'area ICT di Afol MB gestisce e sviluppa tutto il Sistema informatico, informativo e tecnologico dell'azienda. Il concetto di sistema informativo di Afol MB è stato ampliato fino ad includere anche la parte relativa alla comunicazione aziendale, alla gestione del sistema qualità, alla gestione e pubblicazione dei dati aziendali concernenti la trasparenza amministrativa e alla gestione del piano programmatico sulla sicurezza e privacy dei dati.

Dal punto di vista informatico, le azioni dello staff informatico sono orientate da una parte al mantenimento delle infrastrutture esistenti e dall'altra al monitoraggio, al consolidamento e allo sviluppo del sistema in termini sia di soluzioni tecnologiche che di servizi erogati, in linea con i seguenti **obiettivi operativi, tra cui di particolare rilevanza l'implementazione dei processi di gestione documentale(PA DIGITALE).**

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: consentono di aprire nuovi canali di comunicazione e nuovi spazi di partecipazione, garantendo altresì trasparenza amministrativa. Sulla base di questi presupposti, sarà necessario sviluppare soluzioni innovative in grado di rispondere alle indicazioni contenute nelle linee operative del Decreto Presidenziale n. 110 in tema di "piano di dematerializzazione".

- **Consolidare il servizio di manutenzione**

Negli uffici e nei laboratori didattici di Afol sono presenti oltre circa 600 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.

- **Coordinare i sistemi informativi aziendali e software didattici**

Le diverse unità organizzative aziendali utilizzano alcuni software atti a garantire i processi lavorativi, quali:

- Amministrazione del gestionale aziendale "Vanoglio";
- Amministrazione del gestionale per la rilevazione delle presenze\assenze e lettori badge;
- Amministrazione gestionale newsletter;
- Amministrazione sistema di gestione della sicurezza aziendale;
- Amministrazione delle politiche sulla sicurezza e dati;
- Amministrazione delle politiche di disaster recovery;

- Gestione delle Customer Satisfaction degli alunni dei CFP;
- Gestione Software Didattici.

- **Mantenere e sviluppare la rete LAN\WAN aziendale**

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.

- **Servizi di monitoraggio, upgrade e controllo dei Server**

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 si possono sintetizzare attraverso i seguenti punti:

- mantenere il sistema informativo esistente attraverso monitoraggi e piani di manutenzione ordinaria;
- sviluppare o modellare tecnologicamente il sistema in funzione delle necessità operative e l’incremento dei servizi erogati;
- mantenere e sviluppare politiche di backup periferico e centralizzato;
- progettare e sviluppare politiche di “disaster recovery”;
- analizzare e progettare sistemi di virtualizzazione dei server;
- 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;
- sostituire i Server ormai obsoleti in alcune sedi.

- **Promozione dell’utilizzo delle tecnologie digitali per la didattica**

Sviluppare ulteriormente la “didattica 2.0” attraverso l’installazione di schermi multimediali nelle aule, ampliare la rete Wi-Fi, ampliare i notebook a disposizione dei docenti, la piattaforma didattica e spazi virtuali per lo scambio di documenti.

In alcune aule si vuole sperimentare il registro di classe e docente elettronico, la gestione delle pagelle e degli scrutini.

- **Analizzare e progettare soluzioni di gestione documentale**

Il progetto è coerente con i processi di dematerializzazione dei documenti, della digitalizzazione delle comunicazioni al fine di migliorare circolarità e l’archiviazione dei documenti oltre alla qualità complessiva dei servizi erogati.

## LA COMUNICAZIONE

L'ufficio comunicazione gestisce l'informazione istituzionale, allo scopo di renderla omogenea e condivisa.

Per l'anno 2016 sarà prioritario effettuare un riposizionamento parziale dell'immagine aziendale attraverso strategie comunicative orientate al web.

Il riposizionamento o **rebranding dell'immagine aziendale** di Afol consiste nell'operare sui canali oggi più popolari, attraverso modifiche nel modo di comunicare volte a migliorare la percezione del marchio da parte del territorio.

Gli interventi prioritari verteranno su:

- Rifacimento del sito istituzionale coerentemente agli standard di accessibilità previsti dalla legge vigente.

Il sito Web istituzionale ha acquisito una sempre maggiore importanza, diventando di fatto il principale "front office" di ogni Amministrazione, e lo stesso legislatore si è occupato più volte di definire caratteristiche e contenuti dei website pubblici; Un sito web rispettoso delle disposizioni di legge, diventa lo strumento di trasparenza ed erogazione di informazioni per i cittadini e le imprese.

- Realizzazione di una campagna di "Social Marketing" con la pubblicazione di post sui principali social network per il consolidamento di Afol sul territorio di competenza.

Il sito istituzionale di Afol è una solida base su cui ricostruire il proprio web brand, ma diventa ancor più potente dal punto di vista della comunicazione se integrato con la diffusione capillare dei Social Network.

Oltre ad ampliare la visibilità, la presenza di Afol sui "social media", consente ai cittadini e alle aziende di interagire e commentare, risultando un sistema ormai consolidato per ottenere un feedback da parte degli utilizzatori.

Per quanto concerne la comunicazione istituzionale interna ed esterna sarà necessario:

- a) Gestire il sistema interno di comunicazione al fine di migliorare la fluidità e incrementare la densità delle informazioni rivolte ai dipendenti;
- b) Potenziare la presenza e la riconoscibilità dell'azienda sul territorio promuovendone l'immagine unitaria e l'identità costitutiva, e, di conseguenza, conferendo conoscenza e visibilità alla mission, alle attività e agli eventi promossi e realizzati;
- c) Potenziare le relazioni e i rapporti di collaborazione con gli stakeholders aziendali.

In particolare, per il raggiungimento di tali obiettivi, sarà necessario ampliare e/o sviluppare le seguenti azioni divise per categoria:

### *Comunicazione interna*

- 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.

### *Comunicazione esterna*

- Gestire i comunicati stampa e il rapporto con i media;
- Supportare nell'organizzazione di eventi, mostre, fiere, convegni, seminari;
- 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, depliant, opuscoli, volantini, video, ecc.. volti a promuovere le attività/servizi offerti dall'azienda;
- Produrre i documenti istituzionali quali bilancio sociale, carta dei servizi, brochure, ecc.

## LA 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 9001:2008, 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 è orientato 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.

Anche per il 2016 si tratterà di mantenere e sviluppare ulteriormente il proprio sistema qualità, attraverso i seguenti obiettivi operativi:

- a) Supportare le strutture aziendali per la conformità alle procedure e all'individuazione di nuovi processi e i livelli di integrazione tra le varie strutture per i processi comuni;
- b) Analizzare il passaggio alla nuova ISO 9001:2015;
- c) Promuovere la metodologia dell'Audit Strutturato su ciascuna unità operativa;
- d) Supportare la creazione di eventuali nuove procedure e modelli;
- e) Mantenere i rapporti con l'organismo di certificazione per gli audit esterni di certificazione;
- f) Preparare il Sistema Qualità alla verifica ispettiva per la conferma della certificazione;
- g) Implementare azioni di preventive;
- h) Gestire le azioni correttive e non conformità.

## SICUREZZA, PRIVACY, D.LGS. 231/2001 E TRASPARENZA AMMINISTRATIVA

### *SALUTE E SICUREZZA*

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

Afol MB 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.

Anche per il 2016 risulterà prioritario analizzare e monitorare costantemente le fasi di processo e mettere in atto le attività di adeguamento delle strutture e dei processi lavorativi, in coerenza con le leggi vigenti sul tema, attraverso i seguenti obiettivi operativi:

- **Sicurezza ed igiene del lavoro**
  - Monitorare gli ambienti di lavoro e completare/aggiornare le planimetrie;
  - adeguare l'impianto luci di emergenza nelle sedi CPI Vimercate, Monza e Seregno;
  - Adeguare la segnaletica verticale e orizzontale nelle sedi operative;
  - produrre l'analisi strumentale, del rischio chimico, polveri di legno, Atex e rumore;
  - adeguare l'impianto areazione per aula docenti del CFP Pertini;
  - applicare le strisce antiscivolo e delimitazione percorsi.
- **Prevenzione incendi**
  - CFP TERRAGNI attivare la pratica e predisporre documentazione per il rinnovo e/o l'acquisizione del Certificato Prevenzione Incendi (D.M. 16-02-82);
  - predisporre o aggiornare piani di emergenza incendio (D.M. 10-03-98), piano di evacuazione e analisi e programmazione delle prove di evacuazione nelle sedi di AFOL MB.
- **Sicurezza delle macchine ed attrezzature laboratori**
  - Mantenimento ed aggiornamento del piano di manutenzione programmata e monitorare lo stato tecnologico e messa in sicurezza delle macchine.
- **In-Formazione**
  - Mantenimento ed aggiornamento della In-Formazione dei lavoratori, nel rispetto dell'accordo stato regione del 21/12/2011 e smi;
  - Mantenimento/ aggiornamento In-Formazione personale con ruolo specifico nel SPP di AFOL MB addetti antincendio, addetti primo soccorso, RLS e RSPP;
  - In-Formazione degli alunni – stage curricolare , oltre alla informazione-formazione prevista nel piano didattico, si prevede d'implementare di quanto previsto dalle risultanze del gruppo di lavoro, comitato provinciale Ex art.7 D.Lgs 81/08,

l'introduzione del libretto formativo personale in materia di sicurezza sul luogo di lavoro dello studente-lavoratore.

- **Stress Lavoro-Correlato**
  - Attività di aggiornamento e revisione biennale ultima effettuata 2014/ottobre.
  - Pianificazione attività d'aggiornamento e revisione DVR 2016/ottobre.
  
- **Infortuni**
  - Monitoraggio andamento, mantenere una azione di sensibilizzazione del personale docente ed alunni riguardo gli infortuni ( cause e comportamenti).

### *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.

Annualmente viene aggiornato il Documento Programmatico sulla sicurezza (DPS), coerentemente con la normativa vigente in materia di tutela dei dati personali, D.lgs. 196/03, quale piano di sicurezza per il trattamento, mediante sistemi informatici, di informazioni qualificabili, dati personali sensibili o giudiziari.

Sarà necessario mantenere e migliorare le procedure e i processi di lavoro aziendali coerentemente alle disposizioni di legge e del DPS Interno con le seguenti azioni:

- a) pianificare ed eseguire Audit interni strutturati;
- b) adeguare i processi e le procedure rilevati durante gli Audit;
- c) adeguare l'infrastruttura informatica in conformità alla gestione e alla sicurezza dei dati;
- d) aggiornare il DPS in relazione alla creazione di nuovi processi insiti nello sviluppo del Sistema Informativo.

### *LA CONFORMITÀ AL D.LGS. 231/2001*

A partire dal 2009 Afol MB ha adottato una serie di provvedimenti finalizzati ad evitare di incorrere nelle fattispecie di reato previste dal D.lgs. 231/2001, il quale 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".

L'adozione di un Modello di organizzazione gestione e controllo ai sensi del D.lgs 231/01 è un requisito obbligatorio richiesto da Regione Lombardia per tutti gli enti accreditati ai servizi di formazione e lavoro.

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.

Gli obiettivi in materia 231 per l'anno 2016 sono i seguenti:

- Aggiornare il modello di organizzazione gestione e controllo integrandolo con quanto previsto da eventuali aggiornamenti normativi;
- Promuovere attività di informazione/formazione rivolte al personale dipendente con particolare riferimento alle integrazioni di cui al punto precedente;
- Aggiornare il documento di analisi dei rischi nel rispetto delle indicazioni fornite dalla normativa;
- 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 potenziamento delle segnalazioni e dei flussi informativi dall'azienda verso l'organismo stesso, nella predisposizione del piano annuale di attività per il corretto svolgimento delle sue funzioni e del piano di Audit.

### *AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE*

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.

#### **Sarà necessario operare nei seguenti ambiti:**

Sviluppo e adozione del "*Programma Triennale per la trasparenza e l'integrità*" e comunicazione periodica del suo stato attuativo;

- a) Audit interno trimestrale;
- b) Audit semestrale a cura del NDV;
- c) Aggiornamento costante della sezione del sito "Amministrazione Trasparente";
- d) Coordinamento con l'NDV.

Inoltre Afol dovrà garantire l'attuazione, per gli aspetti di competenza, alla normativa in materia di Prevenzione della Corruzione di cui alla legge n. 190/2012, secondo le indicazioni contenute nel Piano Nazionale Anticorruzione (PNA) e secondo le specificazioni emanate dall'Autorità Nazionale Anticorruzione (ANAC), nonché tenuto conto delle Misure di Prevenzione della Corruzione e di Trasparenza approvate dalla Provincia di Monza e Brianza assicurando, nei confronti di quest'ultima, un idoneo flusso informativo finalizzato a consentire il monitoraggio dei previsti adempimenti, con particolare riferimento all'adozione del Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione, anche tramite integrazione del vigente Piano di Organizzazione e Gestione del Rischio di cui al d.lgs. n. 231/2001 e all'adozione del Programma Triennale per la Trasparenza e l'Integrità, con conseguente completamento, e aggiornamento, dei dati ed informazioni pubblicati nella Sezione Amministrazione Trasparente del Sito Ufficiale.

---

## IL BILANCIO PREVENTIVO

---

### IL CONTO ECONOMICO 2016

La relazione illustrativa del conto economico è lo strumento che facilita la lettura del Piano Programma - bilancio previsionale 2016, specificando le modalità di inserimento e stima delle previsioni economiche effettuate.

Nel fornire di seguito una sintetica illustrazione delle singole voci di costo e di ricavo, si segnala che il bilancio è stato costruito con la logica del Budget Zero, vale a dire richiedendo a ciascun responsabile di centro di costo di rivalutare in dettaglio la proponibilità e la convenienza dei gruppi di spese, ripartendo sempre da zero, cioè riformulando i piani e i programmi relativi ai vari settori e reparti aziendali, senza comunque tralasciare la progressione storica del quinquennio 2009/2014.

In tal senso, gli strumenti di controllo di gestione introdotti e sviluppati nel corso di questi anni oltre a quelli esterni previsti dalla delibera di Giunta provinciale n. 78 dell'11/7/2013 avente per oggetto: "approvazione del modello operativo finalizzato all'espletamento della funzione di controllo analogo di cui alla Delibera di giunta n. 112 del 23/12/2009", anche in tema di patto di stabilità, hanno contribuito a creare prima, sviluppare e affinare poi un sistema di programmazione e controllo molto pervasivo ed efficace che ha saputo supportare l'azienda nel processo di cambiamento che l'ha interessata fino ad oggi.

La nostra Agenzia, che ha già avuto negli anni dal 2009 al 2014 un sostanziale incremento di attività con un significativo efficientamento del costo di produzione dei servizi, si allinea al dato di budget del 2015, portando al 76% il volume dei ricavi con finanziamenti a bando, percentuale che scende al 36% se si esclude la Formazione DDIF a dote.

Sul versante delle partite di costi si segnala quanto segue:

- a) Riguardo ai costi di gestione dei nostri servizi (spese generali, utenze e contratti, ecc.) il 2016 vedrà Afol Monza e Brianza impegnata nella verifica costante per la ricerca di modalità rigorose di revisione dei nostri processi al fine di realizzare gestioni sempre più efficienti dei servizi stessi esterni ed interni, in linea con quanto previsto della spending review;
- b) La previsione di spesa di personale, così come evidenziato nella tabella sottoriportata, attiene, per buona parte, ad attività eterofinanziate e quindi non incidenti sui saldi finanziari soggetti ai vincoli assunzionali di personale espressi e dati dal Decreto deliberativo presidenziale n. 110 del 22/10/2015 che Afol avrà cura di monitorare e rilevare in fase di relazione trimestrale di controllo analogo.

Costi del personale a preventivo	2014	2015	2016
Totale costo del personale	€ 5.414.300	€ 5.852.570	€ 5.824.283
Costi del personale/tot costi	74%	77%	76%
costi del personale su valore della produzione	72%	75%	75%

- c) Relativamente al rapporto tra spesa di personale e spesa corrente si sottolinea che i servizi attinenti alle funzioni di cui è titolare la Provincia e quindi dei Servizi al lavoro erogati presso i quattro Centri per l'Impiego, la spesa di personale sostenuta per l'erogazione di questi servizi, rappresenta circa il 15% del totale della spesa corrente di Afol.  
La restante spesa attiene ad attività/servizi che sono diversamente finanziati.

Per quanto riguarda i ricavi, si segnala quanto segue:

- a) Tenuta dei servizi principali dell'azienda:
- DDIF di cui si sottolinea la variazione del valore dotale della singola dote attribuita agli allievi;
  - Servizi al Lavoro di cui si attende la definizione prevista nel decreto legislativo n. 150 del 14/9/2015 "in materia di servizi per il lavoro e di politiche attive".
- b) L'assenza del trasferimento delle risorse del personale ex regionale;
- c) L'alta incidenza di poste di ricavo su progetti a bando di cui si attende sia l'approvazione del progetto che, successivamente, della spesa rendicontata.

Le poste di ricavo sono suddivise in due importanti macro-punti:

- 1) alla voce A.1 i ricavi relativi a prestazioni direttamente imputabili a progetti specifici a fronte di contributi stimati provenienti da Fondi comunitari, regionali e provinciali con riferimento a progetti a bando ed alle collaborazioni/relazioni territoriali attivate. Tutti i ricavi previsti dovranno essere monitorati in tempi stretti e ravvicinati per permettere l'adeguamento e le dovute variazioni al bilancio ed i relativi correttivi. Le attività previste dal controllo analogo serviranno anche per un costante raccordo con l'Ente Provincia, unico socio dell'Agenzia;
- 2) alla voce A.5 i ricavi derivanti da contributi o trasferimenti per finanziare in senso generale progetti o attività formative; nella voce A.5 rientrano ormai solo i trasferimenti attivi da ricevere dalla Provincia/Regione in forza della convenzione per i Servizi al lavoro mentre non avremo più i trasferimenti relativamente al personale trasferito di n. 39 unità. Tale voce risulta essere percentualmente bassa rispetto agli anni precedenti, aumentando la necessità di reperire risorse variabili/incerte.

Le poste di costo:

- la voce B.6. comprende i valori, stimati sulla scorta delle evidenze del 2015 ed in parte adeguati al nuovo indirizzo aperto panetteria/ pasticceria, dei costi per materiali di consumo e merci;
- la voce B.7. "costi per servizi", come già nel 2015, evidenzia l'eterogeneità delle voci di costo ivi contenute, non tanto per gli aspetti nominali e numerici, ma in quanto coesistono costi

relativi a utenze, formazione del personale, incarichi professionali con i relativi oneri (le voci più rilevanti quantitativamente stimate sulle attività/servizi previsti in relazione all'esperienza del 2015, trattasi infatti di contratti che si presume di accendere per la realizzazione dei progetti/servizi da attuarsi nell'anno di competenza).

- Inoltre sono previste tutte le spese amministrative e generali per la gestione dei servizi formativi e dei servizi al lavoro (manutenzioni di attrezzature informatiche, assicurazioni, gestione qualità e sicurezza, ecc.);
- la voce B.9. comprende i costi del personale stimato per le unità già in servizio nel 2015 stimandone il relativo costo per l'intera annualità 2016;
- la voce B.10. comprende il valore stimato degli ammortamenti calcolato sulla base del piano degli investimenti previsti per il 2016.

Inoltre si è rilevato e previsto nel budget lo sgravio contributivo, per la parte a carico azienda, che Afol avrà nella realizzazione del piano assunzionale con assunzione con contratto a tempo indeterminato, come previsto dalla Riforma del mercato del lavoro, Legge 28/6/2012, n. 92 art. 4 – commi 12-15 (condizioni dei benefici contributivi).

Di seguito si formula altresì la ripartizione per singole aree di servizio, analizzate come centri di costo, al fine di esplicitare in apposite tabelle l'articolazione stimata del conto economico del servizio.

Si aggiunge, con l'anno formativo 2015/16, il nuovo indirizzo Pasticceria e Panificazione presso il CFP "Pertini" di Seregno.

Là dove vi è già uno storico di erogazione di servizi (formazione DDIF, formazione agli adulti, servizi al lavoro consolidati) si prevede di proseguire, ottimizzare e consolidare l'esistente.

Si darà ulteriore impulso all'attività di reperimento risorse su progetti a bando provenienti da Fondi comunitari, regionali e provinciali (per es. apprendistato, dote unica formazione, ecc)

Inoltre, si è rilevato e previsto nel budget lo sgravio contributivo, per la parte a carico azienda, che Afol ha previsto per le ipotesi di assunzione a tempo indeterminato a tutele crescenti delle posizioni ad oggi occupate da personale a tempo determinato e di alcune funzioni ad oggi coperte con contratti a collaborazione così come previsto nel piano assunzionale (Legge 28/6/2012, n. 92 art. 4 – commi 12, 15 - condizioni dei benefici contributivi -).

**DATI PREVISIONALI 2016**

RICAVI D'ESERCIZIO		AREA SERVIZI FORMATIVI	%
A.1	Ricavi delle prestazioni	4.568.437	95%
A.5	Altri ricavi e proventi (unitel)	256.110	5%
TOTALE RICAVI		<u>4.824.547</u>	

COSTI D'ESERCIZIO			
B.6	Costi per materiali didattici e di consumo	58.250	1%
B.7	Costi per servizi	3.078.319	72%
B.8	Costi per godimento beni di terzi	14.064	0%
B.9	Costi di personale	887.831	21%
B.10	Ammortamenti e svalutazioni	198.796	5%
B.14	Oneri diversi di gestione	10.992	0%
TOTALE COSTI		<u>4.247.277</u>	

RICAVI D'ESERCIZIO		AREA LAVORO	
A.1	Ricavi delle prestazioni	1.405.000	47%
A.5	Altri ricavi e proventi (contratto/SIL/distaccati)	1.561.984	53%
TOTALE RICAVI		<u>2.966.984</u>	

COSTI D'ESERCIZIO			
B.6	Costi per materiali didattici e di consumo	9.900	0%
B.7	Costi per servizi	1.920.874	84%
B.8	Costi per godimento beni di terzi	24.666	1%
B.9	Costi di personale	294.081	13%
B.10	Ammortamenti e svalutazioni	38.213	2%
B.14	Oneri diversi di gestione	3.238	0%
TOTALE COSTI		<u>2.290.972</u>	

RICAVI D'ESERCIZIO		AREA AMM.VA E DIREZIONALE	
A.1	Ricavi delle prestazioni	3.812	25%
A.5	Altri ricavi e proventi (contratto/distaccati)	11.463	75%
TOTALE RICAVI		<u>15.275</u>	

COSTI D'ESERCIZIO			
B.6	Costi per materiali didattici e di consumo	7.000	1%
B.7	Costi per servizi	279.654	25%
B.8	Costi per godimento beni di terzi	1.250	0%
B.9	Costi di personale	777.554	70%
B.10	Ammortamenti e svalutazioni	43.147	4%
B.14	Oneri diversi di gestione	5.888	1%
TOTALE COSTI		<u>1.114.493</u>	

RICAVI D'ESERCIZIO		TOTALE AFOL	
A.1	Ricavi delle prestazioni	5.977.249	77%
A.5	Altri ricavi e proventi	1.829.556	23%
TOTALE RICAVI		<u>7.806.805</u>	

COSTI D'ESERCIZIO			
B.6	Costi per materiali didattici e di consumo	75.150	1%
B.7	Costi per servizi	5.278.847	69%
B.8	Costi per godimento beni di terzi	39.979	1%
B.9	Costi di personale	1.959.466	26%
B.10	Ammortamenti e svalutazioni	280.156	4%
B.14	Oneri diversi di gestione	20.118	0%
TOTALE COSTI		<u>7.653.717</u>	

Il suddetto CE può anche essere mostrato in maniera diversa al fine di evidenziare la capacità dell'azienda di remunerare tutti i fattori che partecipano al processo produttivo e in particolare per conoscere il margine operativo che esprime il risultato della gestione caratteristica al netto delle componenti finanziarie, straordinarie e fiscali, più specificamente:

- Il costo del personale che costituisce la parte del valore aggiunto che contribuisce a pagare il personale dipendente;
- Gli ammortamenti e le svalutazioni che costituiscono la quota di valore aggiunto per costituire i cespiti aziendali;
- Gli oneri finanziari che misurano la remunerazione dei finanziamenti di terzi;
- Gli oneri fiscali che misurano la remunerazione da riconoscere allo Stato;
- Il risultato di esercizio che misura quella parte del valore aggiunto che dovrà essere riconosciuto ai soci come remunerazione del capitale investito.

In particolare, la tabella seguente riporta nel lato destro le voci del CE sintetico e nel lato sinistro il CE riclassificato per l'analisi reddituale.

CONTO ECONOMICO RICLASSIFICATO	CONTO ECONOMICO CIVILISTICO (sintetico)		
Valore della produzione	A)	1	Ricavi delle prestazioni
	A)	5	Altri ricavi e proventi
Costi esterni di gestione	B)	6	Costi per materiali didattici e di consumo
	B)	7	Costi per servizi (incluso il costo del personale dedicato alla produzione dei servizi)
	B)	8	Costi per godimento di beni di terzi
	B)	14	Oneri diversi di gestione
Costo del personale	B)	9	Costi del personale (amministrativo)
Ammortamenti e svalutazioni	B)	10	Ammortamenti e svalutazioni

La riclassificazione del CE a "valore aggiunto e margine operativo lordo" fornisce molte informazioni utili in quanto consente di evidenziare la creazione di ricchezza da parte dell'azienda. In altre parole, rappresenta la ricchezza creata dall'impresa, al netto degli acquisti e dei servizi acquisiti all'esterno, quindi, è pari al valore della produzione, dedotti i consumi e gli altri costi di gestione esterni (costi per acquisti di materie prime, servizi, godimento beni di terzi, oneri diversi della gestione caratteristica, variazione delle rimanenze di materie prime, sussidiarie, di consumo e merci). Può fornire informazioni particolarmente interessanti, in ordine al grado di integrazione verticale dell'impresa, alle **caratteristiche del settore** in cui opera ed alle **politiche di produzione** adottate.

**Il margine operativo lordo (Mol o Ebitda)** indica la ricchezza che residua dopo aver sottratto dal valore aggiunto i costi del personale (salari e stipendi, oneri sociali, accantonamento al trattamento di fine rapporto ed altri costi), ed assume un duplice significato, come grandezza:

- “economica”, in quanto esprime il margine disponibile per la copertura del capitale fisico consumato nella produzione (ammortamenti) e di eventuali svalutazioni di attività operative dell’attivo circolante (crediti), la remunerazione dei mezzi di terzi (oneri finanziari), il versamento delle imposte e la remunerazione dei mezzi propri (reddito netto);
- “flusso”, poiché indica le risorse finanziarie che l’impresa è in grado di generare attraverso la gestione corrente, essendo sostanzialmente composto da ricavi e costi cui sottostanno potenziali flussi di cassa in entrata ed uscita: ricavi delle vendite, costi di acquisto di materiali e di servizi, costo del personale, ecc.).

Il margine operativo lordo costituisce il risultato economico operativo espresso in termini finanziari e, quindi, sostanzialmente, l’autofinanziamento della gestione caratteristica.

Si tratta, infatti, di una configurazione reddituale particolarmente considerata dagli istituti di credito, in quanto consente di individuare la capacità dell’impresa di rimborsare regolarmente i capitali presi a prestito.

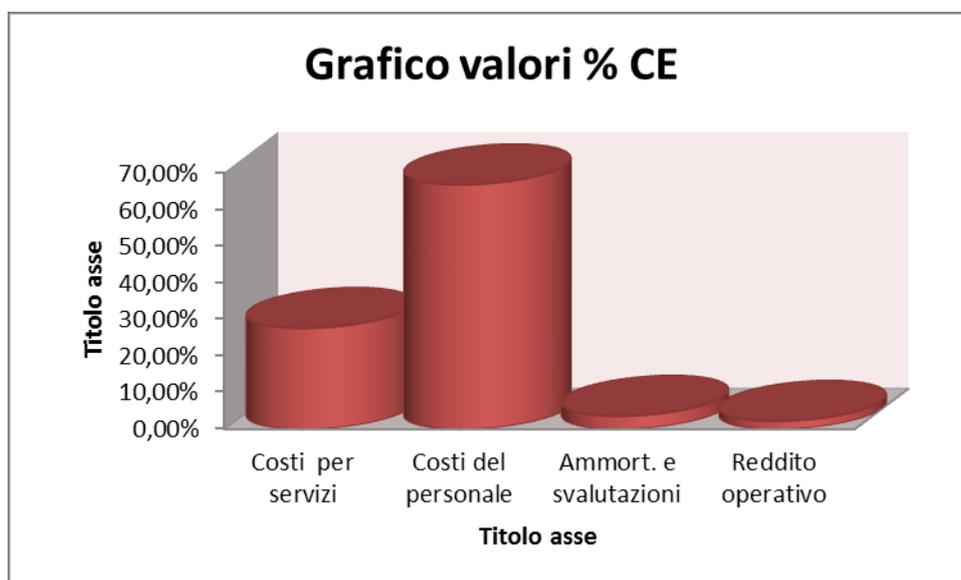
La rilevanza del Mol risiede nel fatto che non è influenzato dalle politiche di bilancio connesse agli ammortamenti ovvero ad altri accantonamenti.

<b>CONTO ECONOMICO ANALISI REDDITUALE</b>		<b>2016</b>	<b>%</b>
<b>Valore della produzione (A)</b>		<b>€ 7.806.805,00</b>	<b>100,00%</b>
Costi per acquisti	€ 75.150,00		0,96%
Costi per servizi	€ 2.034.941,20		26,07%
Costi per godimento di beni di terzi	€ 39.979,00		0,51%
<b>Totale costi esterni (B)</b>		<b>€ 2.150.070,20</b>	<b>27,54%</b>
<b>Valore aggiunto (a-b)</b>		<b>€ 5.656.734,80</b>	<b>72,46%</b>
Costi del personale	€ 5.203.371,64		
<b>Totale costo del personale</b>		<b>€ 5.203.371,64</b>	<b>66,65%</b>
<b>Margine operativo lordo</b>		<b>€ 453.363,16</b>	<b>5,81%</b>
Ammortamenti e svalutazioni	€ 280.156,00		
<b>Totale Amm. e svalutazioni</b>		<b>€ 280.156,00</b>	<b>3,59%</b>
<b>Reddito Operativo</b>		<b>€ 173.207,16</b>	<b>2,22%</b>
Risultato area finanziaria		€ 2.000,00	0,03%
Risultato area atipica		€ 20.118,00	0,26%
<b>Totale Aree non operative</b>		<b>€ 22.118,00</b>	<b>0,28%</b>
Reddito prima delle imposte		€ 151.089,16	1,94%
Imposte sul reddito		€ 151.089,16	1,94%
<b>Risultato d’esercizio</b>		<b>€ 0,00</b>	<b>0,00%</b>

In sintesi:

<b>tabella grafico valori percentuali CE</b>	<b>2016</b>
Costi per servizi	27,54%
Costi del personale	66,65%
Ammort. e svalutazioni	3,59%
Reddito operativo	2,22%
<b>Valore della produzione</b>	<b>100%</b>

**TABELLA GRAFICO VALORI PERCENTUALI CE**



## IL PIANO DEGLI INVESTIMENTI

Secondo quanto già detto in premessa prima e poi più dettagliatamente nelle relazioni di area sono diversi e corposi i programmi di investimento che l'Agenda dovrà inserire nella propria Agenda per ammodernare, ampliare e aumentare il suo potenziale in termini di innovazione organizzativa, progettazione di nuove linee di servizio e conseguente ricerca di nuove risorse.

Per quanto riguarda il settore dell'istruzione e formazione professionale, AFOL sarà chiamata a dare un forte impulso al progetto **"Scuola digitale lombarda"** mediante la promozione dell'utilizzo delle tecnologie digitali per la didattica, per la modernizzazione degli ambienti e degli strumenti dell'apprendimento e per il sostegno e l'aggiornamento professionale sia di insegnanti che formatori.

Per quanto riguarda il settore del lavoro, AFOL avrà l'obiettivo di sviluppare un modello innovativo di integrazione tra pubbliche amministrazioni, che possa garantire al cittadino un unico punto di accesso per la richiesta di politiche attive e passive.

Nello specifico, Afol MB e INPS svilupperanno aree di sinergia operativa in grado di favorire una maggiore integrazione tra politiche passive e attive del lavoro, anche mediante la progettazione di strumenti di integrazione logistico /organizzativa.

Sul versante della strategia comunicativa aziendale AFOL dovrà cercare di valorizzare le potenzialità offerte dal nuovo sito internet e le potenzialità legate all'utilizzo dei social network, anche per massimizzare l'efficacia della diffusione delle informazioni a specifico target.

La strada che AFOL ha percorso in questi anni per finanziare i suoi investimenti è stata principalmente quella dell'autofinanziamento (utili realizzati e non distribuiti) e delle risorse a bando in conto capitale soprattutto legate all'ammodernamento laboratoriale delle scuole di formazione professionale.

**Dopo quanto premesso, il Piano di investimento 2016 si articola nel seguente modo:**

### **INVESTIMENTI DI SOSTITUZIONE**

- **Impianto Sistema informatico/PC e macchine elettroniche d'ufficio**

Sulla base del Piano pluriennale di aggiornamento/sostituzione delle macchine per l'anno 2016 l'azienda ha stanziato € 25.628=.

- **Mobili ed arredi per uffici e aule**

Per l'anno 2016 sono stati stanziati per il rinnovo di arredi scolastici per i 3 CFP € 6.500=.

### **INVESTIMENTI DI AMMODERNAMENTO**

- **Licenze d'uso software varie:**

Per l'anno 2016 sono stati stanziati per acquisto nuove licenze software per uffici amministrativi, centri per l'impiego e laboratori tecnici € 10.492=.

- **Ristrutturazioni immobili di terzi:**

Per l'anno 2016 sono stati previsti investimenti sull'immobile di Meda per la realizzazione dell'impianto di raffrescamento, riscaldamento e ricambio aria di due locali per i quali sarà richiesto il cambio di destinazione d'uso da deposito a uffici in conformità ai requisiti del decreto 81 in materia di salute e sicurezza sul luogo di lavoro. Inoltre, altro investimento riguarderà la realizzazione dell'impianto di raffrescamento del CPI di Vimercate. Valore complessivo a bilancio € 115.500=

### **INVESTIMENTI STRATEGICI**

Sul versante della reingegnerizzazione dei processi aziendali l'agenzia, nel riconoscere il ruolo chiave delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione quale strumento di rilancio della competitività, ha acquisito quali criteri guida della sua azione l'innovazione, la semplificazione e la digitalizzazione, che sono viste come leve fondamentali per il cambiamento e una maggiore competitività. A partire dal 2016 AFOL investirà secondo un piano di investimento pluriennale risorse via via crescenti nel processo di dematerializzazione, ritenuto processo qualificante di efficienza e trasparenza, al fine di ottenere risparmi in termini di carta e spazi recuperati, di tempo ed efficacia dell'azione dell'azienda con l'obiettivo di incrementare l'efficienza, controllare meglio i processi e facilitare l'organizzazione del lavoro. Le aree di intervento saranno specificatamente legate all'introduzione del protocollo informatico a norma, all'introduzione del sistema di workflow management e alla conservazione documentale.

Per il 2016 le risorse stanziare sono pari a € 30.000=.

## Piano degli investimenti 2016

n.	Piano Investimenti Descrizione	Totale A.F.O.L. Monza Brianza	Valori										% amm.to	Costo amm.to 1° anno
			C.F.P.		C.F.P.	C.F.P.	C.P.I.	C.P.I.	C.P.I.	C.P.I.	Sportelli	Investimenti		
			Meda	Seregno	Ricavi/Costi Comuni	Concorezzo	Cesano Maderno	Monza	Seregno	Vimercate	Lavoro	Comuni		
1	PC e macchine elettroniche d'ufficio	25.628	3.378	1.548		1.548	2.745	2.928	1.098	2.196		10.187	20%	2.563
2	Mobili ed arredi per uffici e aule	6.500	2.000	4.000		500							15%	488
3	Attrezzature di lab.	0											15%	0
4	Impianti specifici	11.000								11.000			15%	825
5	Beni strumentali inf. Euro 516,46	0											100%	0
														<b>3.875</b>
	<b>Immobilizzazioni Immateriali</b>													
9	Licenze 'uso software varie	10.492	1.057	1.057		1.057	1.830	1.830	1.830	1.830			33%	3.462
10	Spese adattamento locali di terzi	115.500	5.000	25.000		3.000			7.500			75.000	20%	23.100
11	Nuovi modelli organizzativi - revisioni di processo	30.000										30.000	20%	6.000
														<b>32.562</b>
	<b>TOTALE INVESTIMENTI PREVISTI NEL 2015</b>	<b>199.120</b>	<b>11.435</b>	<b>31.605</b>	<b>0</b>	<b>6.105</b>	<b>4.575</b>	<b>4.758</b>	<b>10.428</b>	<b>15.026</b>	<b>0</b>	<b>115.187</b>		<b>36.438</b>