



Agenzia Formazione Orientamento Lavoro di Monza e Brianza

# Piano Programma 2020

## Sommario

<b>1. PREMessa E ANALISI DEL CONTESTO</b> .....	3
<b>2. LINEE DI INDIRIZZO E OBIETTIVI</b> .....	14
<b>3. SERVIZI</b> .....	21
3.1 Servizi Formativi e di orientamento.....	21
3.1.1 Formazione in DDIF.....	21
3.1.2 Formazione continua e permanente .....	35
3.1.3 Formazione superiore .....	39
3.1.4 Progetti.....	41
3.2 Servizi al lavoro.....	43
3.2.1 Contratto di servizio: esercizio delle funzioni gestionali CPI.....	43
3.2.2 Contratto di servizio: supporto al collocamento mirato e piano LIFT e assistenza tecnico amministrativa .....	45
3.2.3 Servizi e progetti di politica attiva del lavoro .....	49
3.3 Servizi di natura territoriale di rete e di assistenza tecnico – amministrativa.....	55
3.3.1 Contratto di servizio assistenza tecnico – amministrativa .....	55
3.3.2 Gestione dei servizi di rete per il lavoro.....	56
<b>4. SERVIZI DIREZIONALI</b> .....	58
4.1 Organizzazione, gestione e sviluppo delle risorse umane .....	58
4.2 Amministrazione, finanza e controllo .....	62
4.3 Acquisti .....	64
4.4 Gestione del patrimonio.....	65
4.5 Eventi e comunicazione.....	66
4.6 Sistema informativo e informatico aziendale.....	68
<b>5. GESTIONE ECONOMICA E FINANZIARIA – IL BUDGET</b> .....	71
5.1 Previsione sull'andamento della gestione.....	71
5.2 Budget annuale.....	78
5.3 Gestione finanziaria .....	81
5.4 Piano annuale degli investimenti.....	82
5.5 Analisi dei risultati settoriali.....	85
5.5.1 Servizi Formativi e di Orientamento .....	85
5.5.2 Servizi al Lavoro .....	86

5.5.3 Servizi di natura territoriale di rete e assistenza tecnico-amministrativa.....	87
5.6 Aree di rischio.....	88
<b>6. COMPLIANCE</b> .....	<b>91</b>
6.1 Prevenzione della corruzione.....	91
6.2 Trasparenza amministrativa.....	92
6.3 Conformità al D.lgs. 231/2001.....	92
6.4 Certificazione della Qualità aziendale.....	93
6.5 Privacy.....	94
6.6 Codice dell'amministrazione digitale (CAD).....	94
6.7 Piano annuale della sicurezza: D.lgs 81/2008.....	95

## 1. PREMESSA E ANALISI DEL CONTESTO

---

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

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

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

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

Il documento individua i programmi da realizzare e i reali obiettivi da perseguire, avendo sempre presente sia le concrete esigenze del territorio, sia le risorse disponibili. Esso viene redatto annualmente, tenendo anche conto dell'evoluzione del contesto normativo ed economico.

Partendo da tale ultimo assunto giova in via preliminare evidenziare che il perimetro di azione all'interno del quale ha operato l'Agenzia in questi ultimi anni è stato caratterizzato da importanti cambiamenti che hanno influenzato e determinato la necessità sia di ridisegnare e/o ampliare alcuni tratti della mission aziendale sia di consolidare alcune linee di servizio e i relativi assetti organizzativi aziendali. Tra le principali forme di riassetto giuridico-normativo e organizzativo si segnala:

- La Riforma degli Enti Territoriali di Area Vasta;
- Il percorso di attuazione del D.Lgs. n. 150 del 14 settembre 2015 *“Disposizioni per il riordino della normativa in materia di servizi per il lavoro e di politiche attive”*, che ha portato a:
  - a) la sottoscrizione della Convenzione tra Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali e Regione Lombardia relativa alla gestione dei servizi per il lavoro e delle politiche attive del lavoro per il triennio 2015-2016-2017, prorogata nel 2018;
  - b) L'emanazione della L.R. n.9 del 4 luglio 2018 *“Modifiche alla Legge Regionale 28 settembre 2006 n. 22 – Il mercato del lavoro lombardo”*.
  - c) la sottoscrizione della Convenzione tra Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali e Regione Lombardia relativa alla gestione dei servizi per il lavoro e delle politiche attive del lavoro per l'anno 2019 e di cui si attende sottoscrizione da parte della Provincia di Monza e Brianza;
- La conferma da parte della Provincia di Monza e Brianza ad Afol MB della gestione delle attività e funzioni in materia di mercato del lavoro ai sensi dell'art.11, comma 4 del D.Lgs.14/09/2015 n. 150, mediante sottoscrizione di apposito contratto di servizio.
- La Legge 26/2019 di conversione del Decreto Legge 4/2019 *“Disposizioni urgenti in materia di reddito di cittadinanza e pensioni”*;
- L' *“Adozione del Piano straordinario di potenziamento dei centri per l'impiego e delle politiche attive del lavoro”* - Decreto del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali del 28 giugno 2019;
- Il consolidamento dell'impianto organizzativo e didattico del sistema duale per i percorsi di istruzione e formazione professionale, rilevante per la promozione di forme di alternanza scuola lavoro (lavorare a scuola e studiare in azienda) e la comunicazione efficace delle opportunità offerte ai giovani per la transizione dalla scuola al lavoro, con particolare riferimento all'apprendistato, quale strumento che consente di formarsi lavorando;
- l'attivazione dei dispositivi di finanziamento regionali a valere sugli assi prioritari del POR 2014-20 con particolare attenzione alle linee di finanziamento riferite a Dote Unica Lavoro e Garanzia Giovani;
- L'emanazione della Legge del 9 agosto 2018 n.96 *“Disposizioni urgenti per i lavoratori e per le imprese (Decreto Dignità)”*.

Nel corso del 2019 si è configurato per l’Agenzia un orizzonte di particolare complessità ma anche di nuovi ambiti di sviluppo.

Le Linee di indirizzo contenute nel DDP n. 129 del 18 ottobre 2018 fornite dalla Provincia di Monza e Brianza ad Afol MB per l’anno 2019 “Linee di gestione operative in materia di funzionamento delle risorse finanziarie, umane e strumentali”, hanno evidenziato la necessità di superare gli aspetti di precarietà che hanno caratterizzato la vita di Afol in questi ultimi anni. In coerenza con tale assunto tali linee hanno individuato una serie di ambiti di consolidamento e sviluppo dei servizi dell’Agenzia. Essi hanno fatto riferimento più in generale ad un potenziamento dei “servizi di rete” rivolti ai Comuni della Brianza, con l’obiettivo di valorizzare e dare continuità alle competenze, esperienze ed eccellenze maturate in questi anni a supporto del territorio.

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

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

Già alla fine del 2018 è stato dato impulso a quello che è sempre stato uno dei tratti fondanti della mission dell’agenzia e cioè la valorizzazione del modello di integrazione dei servizi della filiera formazione, orientamento e lavoro, citato anche all’art.1 comma e della Legge Regionale n. 9 a cui anche si è aggiunto l’indirizzo di costruire nuove forme di integrazione e collaborazione con gli Enti locali.

Questo si è tradotto in un percorso di analisi, iniziato ad ottobre e culminato con l’approvazione nel Consiglio Provinciale del 13/12/2018 di due convenzioni:

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

Rispetto al punto 1, la Convenzione quadro, approvata con Deliberazione del Consiglio Provinciale n. 46 del 13 dicembre ha affidato la gestione delle seguenti Funzioni ed attività istituzionali dalla Provincia ad Afol:

1. Esercizio delle funzioni gestionali relative ai procedimenti amministrativi, connessi alla gestione dei centri per l’impiego e del collocamento mirato.

2. Supporto al collocamento mirato delle persone con disabilità e al relativo piano provinciale per l'occupazione;

3. Interventi di natura territoriale di rete e di assistenza tecnico-amministrativa in tema di:

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

Inoltre, la Provincia di Monza, con Decreto Presidenziale n. 4 del 22.01.19 ha assegnato ad Afol € 100.000 a titolo di "Contributo istituzionale ai sensi dell'art. 7 della Convenzione Quadro".

Tali importanti azioni di riassetto strategico hanno necessitato preventivamente di una modifica statutaria, approvata in Consiglio Provinciale con Deliberazione n. 46 del 13/12/2018, dove è stato dato maggior respiro alla mission aziendale e dove è stato previsto il necessario supporto, mediante l'erogazione di un contributo istituzionale, allo svolgimento delle funzioni relative alla promozione del diritto al lavoro gestite dall'agenzia.

Nel 2019, mediante apposito aggiornamento statutario, sono stati stipulati appositi contratti di servizio, di cui uno di durata quinquennale, che consentiranno ad Afol di agire nei prossimi anni in un quadro strategico di ampio respiro.

Lo stesso DDP n. 113 del 24/10/2019 "Linee di gestione operative in materia di funzionamento delle risorse finanziarie, umane e strumentali" fornendo le Linee di indirizzo all'Agenzia per l'anno 2020, consolida l'impianto istituito nel 2019 e traccia le linee strategiche per un ulteriore potenziale consolidamento e sviluppo dei servizi territoriali, che potrebbe tradursi con un' ipotesi di riassetto societario mediante la partecipazione dei singoli comuni nella compagine sociale, previo apposito studio di fattibilità.

Nel perimetro di consolidamento dell'azienda si inserirà sia l'adozione del Piano straordinario di potenziamento dei centri per l'impiego e delle politiche attive del lavoro e la messa a regime dei servizi e delle misure afferenti al Reddito di Cittadinanza, sia alcune azioni di rivisitazione degli indirizzi dell'offerta formativa in ddif e lo sviluppo di progettualità e "azioni di sistema", che l'Agenzia vorrebbe implementare a partire dall'anno formativo 2019/20 e 2021. A tutto ciò fa da sfondo la DGR n. del 28.01.2019 n. XI/1177 "Programmazione del Sistema unitario di istruzione, Formazione e lavoro della Regione Lombardia per l'anno Scolastico 2019/2020" a cui si devono una serie di rilevanti innovazioni:

- Il superamento della distinzione tra percorsi ordinamentali e duali, in favore di un sistema unitario capace di garantire la stessa potenziale efficacia dei percorsi nel raggiungimento degli obiettivi regionali e di proporsi come opportunità di scelta per i giovani e le famiglie, attraverso una modulazione graduale del monte ore dedicato

all'apprendimento esperienziale, con metodologie formative protette, in laboratori, scuola impresa, tirocinio ed apprendistato.

- Il rafforzamento della stretta connessione tra sistema degli operatori accreditati e imprese meglio strutturate per lo sviluppo delle competenze, attraverso la valorizzazione di esperienze innovative quali le imprese formative e Academy aziendali e interaziendali;
- La valorizzazione del Sistema di IeFP attraverso la dote IeFP,
- L'Apprendistato di primo livello (art.43 d.lgs 81/15),
- Azioni per la promozione e consolidamento del sistema di formazione professionale
- Interventi a regia diretta Regionale con riferimento a qualificazione del sistema territoriale:
- Azioni per il supporto e la promozione del sistema

Tali assunti rappresentano i principi che caratterizzano le linee programmatiche dell'Agenzia per l'anno 2020, che saranno sviluppate all'interno di una cornice che dovrà tenere conto della necessaria sintesi tra potenziamento/sviluppo dei servizi, organizzazione delle risorse umane, strumentali ed economiche e necessario contenimento dei costi.

A tale proposito sarà dato ampio spazio nel paragrafo 5.6. "Analisi previsionale dei risultati settoriali" all'analisi di alcuni importanti indici di monitoraggio dei ricavi da servizi oggetto del budget, a fronte delle modifiche intervenute nell'anno 2019, che hanno profondamente mutato le modalità di composizione delle risorse, i target ammissibili e la frequenza di erogazione dei servizi.

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

## Analisi del contesto

Le recenti analisi ISTAT<sup>1</sup> evidenziano che nella prima parte del 2019, le turbolenze geopolitiche globali, dovute in buona parte all'evoluzione incerta degli accordi commerciali internazionali e all'aumento dei rischi di "hard Brexit", hanno penalizzato ulteriormente la congiuntura economica.

A giugno, il commercio mondiale di merci in volume è diminuito dell'1,4% rispetto al mese precedente (+0,6% a maggio, *fonte Central Planning Bureau*). Le prospettive per gli scambi mondiali restano negative, come segnalato dal Pmi globale sui nuovi ordinativi all'export che a luglio per l'undicesimo mese consecutivo si è attestato sotto la soglia di espansione. Ad agosto,

<sup>1</sup> Istat – Servizio per l'analisi dei dati e la ricerca economica, sociale e ambientale, Nota mensile sull'andamento dell'economia italiana n.8 Agosto 2019.



sebbene l'attività manifatturiera in Cina sia inaspettatamente cresciuta, gli ordinativi e la fiducia delle imprese sono rimasti deboli.

Negli Stati Uniti, la seconda stima del Pil in T2 (+0,5% da +0,8% in T1) ha registrato una marginale revisione al ribasso. La crescita USA, tra aprile e giugno, ha continuato a essere trainata dai consumi e frenata dagli investimenti fissi e dalle esportazioni nette. Nell'area euro, nonostante la decelerazione dell'attività economica, legata principalmente alla debolezza del ciclo tedesco, il tasso di disoccupazione a luglio è rimasto stabile, al livello più basso degli ultimi dieci anni (7,5%). Gli indicatori qualitativi di agosto, hanno suggerito il proseguimento della fase di crescita moderata dell'area.

Per quel che riguarda l'economia italiana, l'ISTAT nella Nota Flash del secondo trimestre del 2019<sup>2</sup> sul mercato del lavoro, sottolinea un aumento dell'occupazione rispetto al trimestre precedente (+0,6%), in un contesto di calo della disoccupazione e dell'inattività. Con riferimento all'input di lavoro, nello stesso periodo, per le ore lavorate si osserva una lieve diminuzione su base congiunturale (-0,1%) e un rallentamento della crescita in termini tendenziali (+0,4%). Queste dinamiche del mercato del lavoro si inseriscono in una fase di sostanziale ristagno dell'attività economica confermata, nell'ultimo trimestre, da una variazione congiunturale nulla del Pil.

Dal lato dell'offerta di lavoro, nel secondo trimestre del 2019 il numero di persone occupate cresce in termini congiunturali (+130 mila, +0,6%), a seguito dell'aumento dei dipendenti, sia permanenti sia a termine, e con minore intensità degli indipendenti. Il tasso di occupazione sale al 59,1% (+0,3 punti). Nei dati mensili più recenti (luglio 2019), al netto della stagionalità, il tasso di occupazione e il numero di occupati mostrano un lieve calo rispetto al mese precedente.

Nell'andamento tendenziale, prosegue a ritmi meno sostenuti la crescita del numero di occupati (+0,3%, +78 mila in un anno), dovuta ai dipendenti permanenti a fronte del calo di quelli a termine e degli indipendenti; l'incidenza dei dipendenti a termine sul totale dei dipendenti scende al 17,2% (-0,2 punti in un anno). Dopo il rallentamento nell'ultimo periodo, si arresta la crescita degli occupati a tempo pieno mentre prosegue l'aumento del tempo parziale; l'incidenza del part time involontario è stimata al 64,8% dei lavoratori a tempo parziale (+1,2 punti). Alla crescita dell'occupazione soprattutto nel Nord e più lievemente nel Centro (+0,7% e +0,1%, rispettivamente) si contrappone, per il terzo trimestre consecutivo, il calo nel Mezzogiorno (-0,3%).

Nel confronto tendenziale, per il nono trimestre consecutivo si riduce il numero di disoccupati (-260 mila in un anno, -9,3%), coinvolgendo entrambi i generi, le diverse aree territoriali e tutte le classi di età. Dopo due trimestri di calo, torna ad aumentare il numero di inattivi di 15-64 anni (+63 mila in un anno, +0,5%).

Il tasso di disoccupazione è in diminuzione sia rispetto al trimestre precedente sia in confronto a un anno prima; tale andamento si associa alla stabilità congiunturale e alla crescita

<sup>2</sup> Istat – Nota Flash del II Trimestre 2019 “Il mercato del lavoro” del 12 settembre 2019.

tendenziale del tasso di inattività delle persone con 15-64 anni. Diversamente, nei dati mensili di luglio 2019 il tasso di disoccupazione è in lieve aumento e quello di inattività rimane invariato in confronto a giugno 2019.

Dall'analisi delle Comunicazioni Obbligatorie, effettuata dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, si rileva che nel secondo trimestre del 2019 si registrano 3 milioni e 163 mila attivazioni di contratti di lavoro al netto delle trasformazioni a Tempo Indeterminato (da Tempo Determinato e da Apprendistato), in aumento di 11 mila attivazioni (pari a +0,4%) rispetto allo stesso trimestre dell'anno precedente. Ad esse corrispondono circa 2 milioni e 312 mila lavoratori, in crescita di 17 mila unità (pari a +0,8%).

Considerando anche le trasformazioni a Tempo Indeterminato, pari a 187 mila, il numero complessivo di attivazioni di contratti di lavoro raggiunge 3 milioni e 350 mila, in crescita del 2,1%, pari a oltre 69 mila attivazioni in più rispetto al corrispondente periodo del 2018.

La crescita percentuale delle attivazioni non ha coinvolto tutte le aree del Paese, considerato che nel Mezzogiorno si è registrato un lieve calo (-0,2%), dovuto esclusivamente alla diminuzione osservata per la componente femminile (-0,9%). L'incremento tendenziale ha interessato in misura superiore il Nord (+5,0%), mentre per il Centro la crescita è risultata più moderata (+0,9%), e ha riguardato per entrambe le aree in misura maggiore le donne.

Il 75,3% del totale delle attivazioni, pari a 2 milioni e 522 mila, è concentrato nel settore dei Servizi, che mostra una crescita pari al 4,1% rispetto allo stesso trimestre dell'anno precedente. Di contro, il settore dell'Agricoltura, che assorbe l'11,6% delle attivazioni, e quello dell'Industria, che rappresenta il 13,2%, risultano in calo tendenziale, in misura superiore per l'Agricoltura (-6,9%) rispetto all'Industria (-0,4%), dove il settore delle Costruzioni decresce (-1,9%) e l'Industria in senso stretto, invece, fa osservare un aumento tendenziale pari allo 0,6%. Le attivazioni dei contratti a Tempo Indeterminato, comprensive di 187 mila trasformazioni (di cui 160 mila da Tempo Determinato e 27 mila da Apprendistato), determinano un complessivo flusso in ingresso verso il Tempo Indeterminato pari a oltre 604 mila, in crescita di 72 mila attivazioni rispetto allo stesso periodo del 2018 (+13,5%), e risulta superiore alle 496 mila cessazioni a Tempo Indeterminato. Alla crescita tendenziale dei contratti a Tempo Indeterminato osservata nel secondo trimestre del 2019 si accompagna un incremento delle attivazioni di contratti di Apprendistato (+10 mila, pari al +9%) e della tipologia contrattuale Altro (+8,2%), costituita in gran parte dai contratti intermittenti. Calano, invece, le attivazioni dei contratti a tempo Determinato (-32 mila pari a -1,4%) e di Collaborazione (-7%). La dinamica tendenziale descritta conduce a una ricomposizione delle quote percentuali delle attivazioni per tipologia di contratto in favore soprattutto del Tempo Indeterminato, il cui peso, pari al 18%, cresce di 1,8 punti percentuali, mentre diminuisce di 2,4 punti la quota, seppur elevata, relativa al Tempo Determinato, che si attesta al 65,8%.

La crescita tendenziale dei lavoratori attivati risulta in misura percentuale superiore per i lavoratori ultra 54enni e per quelli più giovani (fino a 24 anni); il numero di attivazioni pro-capite, pari a 1,37, resta stabile rispetto al secondo trimestre del 2018.

Nel secondo trimestre del 2019 si registrano 2 milioni e 820 mila cessazioni di contratti di lavoro, con un aumento di circa 28 mila cessazioni, pari all'1%, rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente. Al numero di cessazioni osservate nel trimestre si associano circa 2 milioni lavoratori, in crescita di 21 mila unità (pari a +1,1%).

La crescita tendenziale delle cessazioni e dei lavoratori cessati (rispettivamente 1,0% e 1,1%) risulta superiore rispetto a quella osservata per le attivazioni e per i lavoratori attivati (rispettivamente +0,4% e +0,8%).

I rapporti di lavoro cessati aumentano in misura maggiore nella componente femminile (+1,4%) rispetto a quella maschile (+0,6%). La crescita interessa tutte le regioni del Nord (+2,8%) e del Centro (+1,5%). Nel Mezzogiorno, invece, le cessazioni diminuiscono di -1,5%.

Il 77,5% delle cessazioni è concentrato nel settore dei Servizi che, con un incremento di circa 50 mila cessazioni, risulta in crescita di +2,3%.

Nell'Industria, che assorbe il 12,1% delle cessazioni, l'aumento tendenziale interessa soprattutto il settore delle Costruzioni (+2,3%), da imputare esclusivamente ai rapporti di lavoro intestati agli uomini (+2,6%) in quanto in tale ambito, rispetto allo stesso trimestre del 2018, le cessazioni dei rapporti di lavoro a titolarità femminile registrano un calo pari a -4,5%. Nel settore Agricoltura, infine, la variazione tendenziale è di segno negativo (-8,7%).

La dinamica tendenziale delle cessazioni registra variazioni di segno positivo per tutte le tipologie di contratto, tranne che per i Contratti di Collaborazione (-4,8%): il Tempo Indeterminato (+1,0%), il Tempo Determinato (+0,3%), l'Apprendistato (+9,8%) che fa registrare l'incremento maggiore in termini percentuali, e gli Altri contratti (+6,6%).

Con riferimento alla durata effettiva dei rapporti di lavoro, rispetto al secondo trimestre del 2018, si osserva che la crescita è da attribuire quasi esclusivamente alle cessazioni dei rapporti di lavoro con durata compresa tra 91 e 365 giorni (+5,4%, pari a +45 mila). In tutti gli altri casi, eccetto le cessazioni dei rapporti di lavoro di un solo giorno, in aumento dello 0,5%, si registra una diminuzione delle cessazioni che raggiunge un valore pari a -2,1% nel caso dei rapporti di lavoro con durata compresa tra 31 e 90 giorni.

Considerando le cause di cessazione dei rapporti di lavoro, si rileva una variazione positiva essenzialmente per le cessazioni a termine (+2,1%) e per le dimissioni (+5,8%). Per tutte le altre cause di cessazione, si registra una variazione negativa: Pensionamento (-18,3%), Licenziamento (-3,6%), Cessazione di attività (-20,2%).

Nel secondo trimestre del 2019 si registrano 365 mila attivazioni e 346 mila cessazioni relative a contratti di lavoro in somministrazione, con una diminuzione, rispetto allo stesso trimestre del 2018, che risulta sostanzialmente simile per entrambe, intorno al 41%.

A livello regionale UnionCamere Lombardia<sup>3</sup> relativa al secondo trimestre 2019, evidenzia che la produzione lombarda, in sintonia con il peggiorato clima economico internazionale, presenta una svolta negativa del dato congiunturale (-1,2%) per l'industria, mentre per l'artigianato il risultato rimane positivo seppur contenuto (+0,2%). Anche il dato tendenziale presenta lo stesso schema, negativo per l'industria (-0,9%) e leggermente positivo per l'artigianato (+0,3%).

Nel periodo compreso tra aprile e giugno 2019 cresce il fatturato delle imprese lombarde attive nel terziario. Nei servizi l'incremento registrato, pari al +1,5% su base annua, conferma la fase positiva in corso dal 2017, anche se l'entità della crescita risulta inferiore a quella dei trimestri scorsi. Il commercio al dettaglio torna invece in territorio positivo (+0,8%) dopo il calo

<sup>3</sup> UnionCamere Lombardia-Istituto per la ricerca sociale, "Andamento economico in Lombardia imprese manifatturiere 2° trimestre 2019 e Focus "Filiere e relazioni tra imprese" e "Secondo trimestre positivo per il terziario lombardo", Focus Congiunturali, Secondo trimestre 2019.

verificatosi nei primi tre mesi dell'anno: al di là delle oscillazioni trimestrali, dovute anche ad effetti di calendario legati alla cadenza della Pasqua, le vendite del commercio mostrano un andamento stazionario nell'ultimo anno. All'interno dei servizi si evidenzia la variazione negativa del commercio all'ingrosso (-0,7%), che rappresenta un segnale di allarme sia perché riguarda uno dei comparti più solidi sia perché in passato questo settore ha mostrato un andamento anticipatorio rispetto agli altri. Continuano a crescere invece i servizi alle imprese (+1,5%), il comparto più rilevante in termini di addetti, anche se evidenziano segnali di rallentamento. Migliorano i risultati per i servizi alla persona (+4,8%) e per le attività di alloggio e ristorazione (+2,3%), entrambi caratterizzati però da livelli di attività ancora inferiori a quelli pre-crisi.

Nel commercio al dettaglio gli esercizi specializzati alimentari (+0,5%) e non alimentari (+2,2%) tornano a registrare variazioni positive dopo il calo del trimestre scorso: i primi, dopo essere stati colpiti dalla crisi e dalla ristrutturazione del settore commerciale, hanno mostrato una lieve ripresa a cavallo tra il 2017 e il 2018, per poi evidenziare un andamento stagnante; i secondi, caratterizzati da una maggior sensibilità al ciclo economico, non presentavano un risultato così significativo dalla fase di crescita del 2015-2016. Ancora in calo invece il comparto non specializzato (-0,9%), che comprende la grande distribuzione alimentare e che ha subito le minori perdite durante la crisi.

Il focus di approfondimento dedicato alle filiere e alle relazioni tra imprese mette in luce una propensione ancora scarsa a instaurare collaborazioni e relazioni produttive "in rete". La percentuale di imprese che riconoscono di appartenere a filiere, cluster tecnologici, distretti o altre forme aggregative è solo il 4,3% nei servizi, quota che sale al 9,7% nel commercio al dettaglio, per via delle caratteristiche intrinseche della distribuzione commerciale che la accomunano maggiormente al concetto di filiera. I vantaggi percepiti dell'appartenere a una qualche forma aggregativa riguardano soprattutto la trasmissione del know-how (formazione e sviluppo delle competenze, introduzione di nuove tecnologie e co-innovazione) e aspetti più prettamente economici come la riduzione dei costi, la stabilità/garanzia delle commesse e l'accesso a nuovi mercati; nel commercio al dettaglio guadagnano inoltre importanza le tematiche legate alla riduzione dell'impatto ambientale (sviluppo di politiche ambientali aziendali, sviluppo di un modello produttivo basato sull'economia circolare). Per i servizi sono stati indagati anche i rapporti di clientela e fornitura, dai quali si evince un maggior peso dei clienti esteri per le attività di alloggio e ristorazione e la prevalenza delle reti di prossimità per i servizi alle persone; il commercio all'ingrosso evidenzia invece legami con i territori italiani diversi dalla provincia dell'impresa dal lato clienti e rapporti significativi con l'estero per quanto riguarda i fornitori, dovuti alla presenza di sedi italiane di gruppi internazionali.

Per quanto riguarda l'andamento del mercato del lavoro della Provincia di Monza e della Brianza, l'analisi congiunturale (giugno 2019) dei dati sui movimenti occupazionali <sup>4</sup> rivela un'ingente crescita del settore dei servizi (+6,8%; con un numero di addetti, a marzo 2019, pari a 75.515), seguono il commercio (+4,3%, con 83.598 addetti, a marzo 2019), le costruzioni (+2,1%; con 22.044 addetti, a marzo 2019) e l'industria (+0,7%, con 89.168 addetti, a marzo

<sup>4</sup> Osservatorio della Provincia di Monza e della Brianza – in collaborazione con Afol Monza Brianza e Pin Srl – "Report Congiunturale 1° semestre 2019"

2019). Complessivamente, gli addetti nella provincia sono aumentati del 3,5%; portandosi a 272.769 unità al 31 marzo 2019.

L'Agricoltura, invece, vede diminuire i propri addetti che, fra il marzo 2018 e 2019, passano da 1.185 a 1.130 (-4,6%).

I dati mostrano una forte dinamicità del sistema economico provinciale che, come indicato, cresce soprattutto nel settore servizi, nello specifico:

a) I servizi all'industria, segno dell'esistenza di processi di riassetto industriale in atto, finalizzati all'incremento della ricchezza prodotta, mediante una maggiore integrazione nella catena del valore – rispetto al passato – dei servizi ad alto valore aggiunto disponibili sul territorio. A tale proposito, si consideri che le attività professionali, scientifiche e tecniche vedono incrementare i propri addetti del 13,4%, mentre i servizi a supporto alle imprese (propriamente detti) aumentano del 9,9%.

b) I servizi alla persona, spesso connessi con i fenomeni di invecchiamento della popolazione, che implicano un incremento della domanda di servizi a supporto della popolazione più anziana. A tale proposito, si tenga conto che i settori della sanità e dell'assistenza sociale crescono occupazionalmente, nel periodo considerato, del 7,3%.

Si tratta di un processo di terziarizzazione del territorio che affonda le proprie radici nei servizi alle imprese – dedite ad un processo di riassetto industriale finalizzato all'introduzione di innovazioni di processo e di prodotto – e nei servizi alla persona, trainati – questi ultimi – dai fenomeni di invecchiamento della popolazione.

Tuttavia i saldi occupazionali del periodo analizzato sono negativi (-3%): gli avviamenti al lavoro, a giugno 2019 nella Provincia di Monza e Brianza, sono stati 23.222 (-3% rispetto al giugno 2018), mentre le cessazioni sono state 25.463 (+4,6% rispetto al giugno 2018). Tali movimenti hanno determinato un saldo negativo di -2.241 unità. Si tratta di una diminuzione dei saldi piuttosto importante rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente.

Nel periodo compreso fra il secondo trimestre 2018 e 2019, la disaggregazione degli avviamenti per genere vede una costante diminuzione degli ingressi delle donne a partire da settembre 2018 (periodo in cui gli avviamenti femminili hanno toccato il massimo, +17,8%). Gli andamenti inerenti la componente maschile, invece, presenta un andamento altalenante: nel settembre 2018 (rispetto al giugno dello stesso anno) si è avuta una flessione del 2,1%, ma, da quel periodo in poi, si è assistito ad una crescita piuttosto regolare per poi far registrare una diminuzione. Nel lasso di tempo considerato, vi è stato complessivamente un decremento degli avviamenti della componente maschile del -3,7% ed una contemporanea diminuzione delle lavoratrici in ingresso nel mercato del lavoro del -5%.

La qualità contrattuale degli avviamenti mostra segnali di miglioramento. Gli andamenti dei contratti a tempo determinato e dei contratti a tempo indeterminato presentano andamenti parzialmente differenti: nel primo caso si assiste ad una diminuzione del -2,4%; nel secondo ad una crescita del 3,8%.

Le professionalità più richieste sono quelle c.d. “Skilled not manual”, soggetti in possesso di professionalità qualificate nelle attività commerciali, dei servizi, oppure impiegati in professioni esecutive nel lavoro d’ufficio (gli avviamenti di tali soggetti sono stati 9.463 a giugno 2019), seguiti dagli “High skilled”, soggetti chiamati a svolgere professioni intellettuali/scientifiche/tecnici di elevata specializzazione, alta dirigenza (gli avviamenti di tali soggetti sono stati 6.451 a giugno 2019). I dati sulla tipologia professionale della forza lavoro impiegata rivelano l’esistenza di un sistema economico in transizione, in cui i posti di lavoro per gli high skilled risultano in forte crescita, ma ancora ampie sono le possibilità lavorative per coloro che hanno un basso livello di specializzazione, infatti la richiesta di professionalità “Elementary” è ancora piuttosto elevata (gli avviamenti di tali soggetti sono stati 5.120 a giugno 2019).

La demografia di impresa relativa al periodo giugno 2018 – 2019 rivela una lieve crescita delle aziende: le imprese attive al 30 giugno 2019 sono 64.158, in lieve aumento (+0,3%, +208 imprese) rispetto alla stessa data del 2018, quando le aziende ammontavano a 63.950. Questo andamento positivo è dovuto principalmente ad un incremento delle imprese riconducibili al terziario (+0,8%). Diminuiscono, invece, le aziende agricole (-0,3%) e quelle delle costruzioni (-0,6%).

Esaminando il tasso di natalità delle imprese attive, si osserva che al 30 giugno 2019 risulta essere cresciuto rispetto al 2018 (1,9% nel giugno 2019, contro 1,7% dell’anno precedente), mentre il tasso di mortalità risulta invariato (1,3%). Tale situazione genera un saldo positivo tra iscrizioni e cessazioni pari a 368 imprese: tale saldo, al 30 giugno 2018, era di 269 imprese. Il saldo positivo è interamente generato dal macro-settore dei Servizi in quanto quello dell’Industria e Costruzioni è lievemente negativo (-14 imprese).

## 2. LINEE DI INDIRIZZO E OBIETTIVI

---

Con decreto deliberativo presidenziale n° 113 del 24/10/2019, il Presidente della Provincia di Monza e della Brianza, ha deliberato l'approvazione delle *LINEE DI INDIRIZZO IN TEMA DI FUNZIONAMENTO, RISORSE FINANZIARIE, UMANE E STRUMENTALI*, atto a cui l'azienda speciale Agenzia per la Formazione, l'Orientamento e il Lavoro Monza e Brianza (AFOL MB) dovrà attenersi, considerato che esse si riflettono positivamente sui più generali limiti che interessano il "gruppo ente locale" del quale AFOL MB fa parte.

Con riferimento agli indirizzi contenuti nell'atto indicato e al contesto già descritto in premessa, si declinano i **principali obiettivi** a cui Afol MB sarà chiamata nel 2020 a sviluppare la propria azione programmatica.

Per quanto riguarda l'Area Lavoro:

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

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

Con riferimento alle attività previste dall'allegato A della Legge Regionale 4 luglio 2018 n. 9 saranno gestite da Afol Monza Brianza: 1) *Gestione dei servizi finalizzati al rilascio delle dichiarazioni di immediata disponibilità al lavoro, alla sottoscrizione dei patti di servizio personalizzati e all'aggiornamento delle schede anagrafico professionali e verifica e certificazione degli stati occupazionali*; 2) *Attività connesse all'evasione delle richieste di accesso agli atti per i procedimenti di competenza dei centri per l'impiego*; 3) *Avviamento presso le pubbliche amministrazioni nei casi previsti dall'art.16 della legge 56/1997*; 4) *Provvedimenti connessi all'esercizio della condizionalità*; 5) *Rilascio e gestione dell'assegno di ricollocazione*; 6) *Gestione ed erogazione dei servizi di politica attiva, compresi i tirocini extra-curricolari compresa la gestione dello Sportello EURES, European Employment Services – Servizi Europei per l'Impiego*; 7) *Gestione dei procedimenti amministrativi relativi al collocamento mirato di cui alla legge 68/1999 e gestione ed erogazione dei servizi di politica attiva finalizzati all'inserimento e al mantenimento lavorativo dei disabili per gli adempimenti connessi alla gestione degli stati di iscrizione alle liste e alle politiche attive per il lavoro*; 10) *Promozione di prestazioni di lavoro socialmente utili e sottoscrizione e gestione delle convenzioni*

*finalizzate all'attivazione dei lavori socialmente utili; 11) Procedimenti connessi all'erogazione del reddito di inclusione (fino a conclusione dell'ammortizzatore) e del reddito di cittadinanza.*

Gestire gli adempimenti connessi all'adozione del Piano straordinario di potenziamento dei centri per l'impiego e delle politiche attive del lavoro

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

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

B) Con riferimento agli interventi in materia di politiche attive del lavoro:

4. Perseguire gli obiettivi affidati da Regione Lombardia nell'erogazione dei percorsi di politica attiva del lavoro previsti dalla programmazione Dote Unica Lavoro e Garanzia Giovani, integrate con altre iniziative di carattere nazionale rivolte a target specifici, in particolare valorizzare la complementarità tra l'Assegno di ricollocazione e dote unica a favore dei beneficiari del reddito di cittadinanza;

5. Avviare e gestire le attività previste dall'introduzione di nuove normative connesse al reddito di cittadinanza, coordinando l'integrazione tra gli operatori del CPI e i navigator;

6. Realizzare, in stretto raccordo con l'Area Formazione, azioni di rete volte a contrastare le crisi aziendali, anche con misure/progetti sperimentali di inserimento lavorativo;

7. Consolidare il ruolo di supporto al coordinamento di livello provinciale nella gestione dei progetti di politica attiva del lavoro di ambito, anche in collaborazione con i Piani di Zona, a favore delle persone con disabilità;

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

9. Consolidare il ruolo maturato nell'erogazione e gestione dei servizi di conciliazione lavoro-famiglia attraverso nuove progettualità, sostenendo le linee d'azione e gli obiettivi delineati dalla Rete Territoriale di Conciliazione- Ats Brianza-Lecco e proseguire la partecipazione alle Alleanze Locali;

10. Promuovere i servizi alle imprese e gli accordi di collaborazione con Enti e/o Fondazioni al fine di sviluppare progetti volti a favorire l'inserimento lavorativo



attraverso il servizio di incontro domanda-offerta, incentivando lo strumento del tirocinio, il supporto all'autoimprenditorialità, etc.

Per quanto riguarda l'Area Formazione e Orientamento:

A) Con riferimento alla formazione in DDIF:

1. Promuovere un'offerta formative unitaria dei percorsi di qualifica e diploma professionale che superi la distinzione tra percorsi ordinamentali e duali, sia allineata nell'assetto organizzativo, didattico-metodologico, tecnologico e garantisca percorsi ugualmente efficaci nel raggiungimento degli standard formative regionali.
2. Revisionare i Piani Formativi dei percorsi di qualifica e diploma in erogazione per garantire a destinatari e famiglie la propria offerta secondo il nuovo Repertorio IeFP che andrà in vigore nell'anno formativo 2020/2021.
3. Completare le funzioni del registro elettronico, utilizzato a regime in tutte le classi, che consentono l'elaborazione delle schede finali di valutazione degli apprendimenti (pagelle) per competenze, visibili a studenti e famiglie.
4. Realizzare azioni di potenziamento dei servizi di orientamento permanente, volti a contrastare fenomeni di dispersione scolastica, attraverso la costituzione di reti territoriali di scuole e comuni;

B) Con riferimento alla formazione continua e permanente:

5. Realizzare, in stretto raccordo con l'Area Lavoro, azioni di rete volte a contrastare le crisi aziendali mediante azioni di riqualificazione tese a migliorare il livello di occupabilità dei destinatari delle azioni formative;
6. Potenziare l'offerta formativa continua, permanente e abilitante anche attraverso la promozione di nuovi corsi in continuità con gli indirizzi dei settori professionali del DDIF e coerenti con il fabbisogno territoriale, ad es. "guida turistica", tappezziere, etc.
7. Proseguire, in stretta sinergia con l'Area Lavoro, l'erogazione dei servizi formativi connessi alle misure di politica attiva del lavoro a valere sul Dispositivo Dote Unica Lavoro e Garanzia Giovani;

C) Con riferimento alla formazione superiore:

8. Valorizzare e sostenere il ruolo di Afol MB in qualità di centro di eccellenza del Restauro;

D) Con riferimento ai Progetti:

9. Sviluppare e/o partecipare a progetti di mobilità internazionale per favorire lo scambio reciproco di esperienze di tirocinio all'estero;

Per quanto riguarda i Servizi territoriali:

1. Supportare la Provincia nel confronto a livello territoriale con le parti sociali e gli stakeholders del territorio nella definizione di programmi attuativi degli indirizzi regionali, nelle attività monitoraggio e valutazione degli interventi sul mercato del lavoro, nell'attuare iniziative per migliorare l'efficacia del sistema regionale dei servizi al Lavoro per la gestione delle crisi aziendali e per l'integrazione tra le politiche del Lavoro e dell'inclusione, con particolare riferimento all'attivazione e monitoraggio del reddito di cittadinanza.

2. Supportare le attività di comunicazione e i servizi di assistenza amministrativa provinciali. In materia di comunicazione, costituiranno obiettivo prioritario la valorizzazione delle eccellenze del sistema MB e la capitalizzazione del know-how maturato, con la finalità ultima di riposizionare il brand Brianza nella percezione collettiva, qualificandolo all'interno dell'offerta di servizi pubblici territoriali, accrescendo l'accountability del sistema MB come incubatore di potenzialità e come acceleratore di sviluppo economico nella capacità di lavorare in team. In tale contesto potranno essere valutati e richiesti ulteriori contributi da parte di Afol mediante azioni di supporto finalizzate a consolidare il patrimonio artistico, turistico e di sostegno allo sviluppo socio-economico del territorio. Con riferimento alle attività di assistenza tecnico amministrativa Afol dovrà offrire supporto alla predisposizione e redazione di schemi di atti, documenti e provvedimenti relativi ai procedimenti amministrativi, alla gestione di archivi e delle banche dati, comprese attività di organizzazione, conservazione, gestione e archiviazione del patrimonio documentale dell'ente, all'utilizzo delle piattaforme telematiche di negoziazione e ai portali di riferimento. Potranno essere inoltre valutate e previste ulteriori forme di supporto in tema di reclutamento/selezione e formazione delle risorse umane(es.ufficio concorsi).

3. Confermare l'offerta capillare di "servizi di rete per il lavoro", valorizzare le buone prassi già presenti sul territorio nell'ottica di consolidare un modello di erogazione permanente di servizi di politica attiva del lavoro e rafforzare il raccordo tra le politiche attive del lavoro e le politiche sociali, intese anche come sostegno/inclusione delle fasce di utenza particolarmente svantaggiate e con maggiori difficoltà di ingresso nel mercato del Lavoro oltre che raccogliere, analizzare e diffondere i dati inerenti le dinamiche occupazionali e del mercato del lavoro dell'ambito territoriale di riferimento.

Trasversali alle priorità strategiche delle Aree Lavoro e Formazione si riportano le linee di azione dell'Area Amministrativa-HR ed Economico-Finanziaria orientate al conseguimento dei seguenti obiettivi:

1. Consolidare i sistemi di programmazione, controllo e revisione della tipologia e struttura di alcuni centri di costo, in ottica di maggior aderenza alle strategie e necessità delle aree,

con l'obiettivo di accompagnare il percorso di ridefinizione dell'assetto di alcuni segmenti/aree di servizio, mediante l'elaborazione di reportistica economico finanziaria correlata e lo sviluppo ulteriore delle contabilità di progetto mediante l'utilizzo del gestionale;

2. Avviare il gestionale HR;

3. Realizzare e sviluppare il piano formativo orientato al rafforzamento delle competenze in relazione ai bisogni espressi dalle singole aree, tenuto anche conto degli ambiti formativi previsti nel Piano delle Azioni Positive, nel Piano Triennale della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza oltre che gli adempimenti formativi previsti dal D. Lgs.81/08 e degli adempimenti previsti dal Codice degli Appalti;

4. Valorizzare le performances individuali e aziendali mediante l'erogazione del Piano delle Performances, tenendo conto di quanto previsto, rispetto al tema, dal nuovo CCNL Enti locali approvato il 21/5/2018 e dal nuovo Contratto Collettivo Decentrato Integrativo di cui si attende in questi giorni la sottoscrizione definitiva;

5. Elaborare il nuovo Piano delle Azioni Positive 2020-2022 valorizzando l'esperienza maturata in questi anni sui temi dell'ambiente di lavoro e del 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. Si ricorda che anche nel 2020 sarà prevista la partecipazione diretta di Afol MB a reti progettuali provinciali ed interprovinciali sui temi di cui sopra. Costante sarà anche l'impegno nello studio e analisi di azioni mirate in tema del benessere organizzativo/welfare aziendale.

L'area ICT sarà invece impegnata a:

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

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

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

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

5. Promuovere e supportare l'utilizzo delle tecnologie digitali per la didattica;

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

7. Gestire il servizio di supporto per le Comunicazioni obbligatorie;

8. Sviluppare la condivisione di dati e le relative politiche di sicurezza della nuova sede di Via Cernuschi/P.zza Cambiaghi;

Determinante, ai fini dello sviluppo dei servizi oggetto del presente Piano Programma, l'azione di potenziamento della funzione di assistenza tecnica svolta dall'ufficio gare/appalti, che sarà garantita attraverso un ulteriore rafforzamento della sinergia sviluppata nel corso del triennio 2017-2019 mediante l'adesione di Afol MB alla Centrale Unica di Committenza della Provincia di Monza e Brianza.

La corretta gestione del patrimonio immobiliare, dove è evidente la necessità di un continuo aggiornamento e/o adeguamento degli ambienti di lavoro ai requisiti di igiene sanitaria, salute e sicurezza e non ultima la conservazione attraverso una adeguata e corretta pianificazione di interventi manutentivi a medio-lungo termine, dovrà essere garantita e potenziata, anche alla luce dell'affidamento in comodato d'uso, concesso dalla Provincia di Monza Brianza ad Afol MB, di una porzione della sede di Piazza Cambiaghi a titolo di sede decentrata del CPI di Monza, inaugurata il 17 maggio 2019, e di ulteriori interventi alle strutture previsti dalla normativa vigente in materia di lavori di adeguamento previsti dalla normativa in tema di prevenzioni incendi.

Il percorso di armonizzazione e di razionalizzazione delle attività dell'area richiederà, per raggiungere gli obiettivi prefissati, un importante e significativo intervento di cambiamento e revisione delle procedure e delle modalità operative, in stretta connessione con il processo di dematerializzazione.

Rispetto alla Compliance saranno perseguite, grazie al contributo di tutte le aree, le seguenti linee:

1. Garantire l'attuazione, per gli aspetti di competenza, della normativa in materia di Prevenzione della Corruzione di cui alla legge n. 190/2012 e del D. Lgs. 97 del 25 maggio 2016, 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. 231/2001 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;
2. 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 9001:2015 e del codice dell'Amministrazione Digitale

(CAD), gli accreditamenti regionali e gli adempimenti normativi in tema di sicurezza sui luoghi di lavoro, la responsabilità giuridica di impresa e privacy, con particolare attenzione anche rispetto al Regolamento UE 2016/679 e al D.Lgs. 196/2003 come modificato dal D. Lgs 101/2018 in tema di protezione dei dati personali.

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.

## 3. SERVIZI

---

### 3.1 Servizi Formativi e di orientamento

#### 3.1.1 Formazione in DDIF

- 1. Promuovere un'offerta formativa unitaria dei percorsi di qualifica e diploma professionale che superi la distinzione tra percorsi ordinamentali e duali, sia allineata nell'assetto organizzativo, didattico-metodologico, tecnologico e garantisca percorsi ugualmente efficaci nel raggiungimento degli standard formative regionali.**

Regione Lombardia con la DGR 1177/2019 ha previsto alcune innovazioni rilevanti che permettono da un lato il superamento della distinzione tra percorsi ordinamentale e duali in favore di un sistema unitario e, dall'altro, un rafforzamento della stretta connessione tra il sistema della formazione professionale e le imprese.

Già La Legge regionale 5 ottobre 2015 - n. 30 "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" aveva dato un impulso decisivo all'innovazione del sistema regionale di istruzione e formazione professionale, confermandone al contempo i pilastri fondamentali. Tale legge infatti ha definito gli obiettivi del sistema regionale, individuandoli nella lotta alla dispersione scolastica, nella promozione dell'occupabilità delle persone e della competitività del sistema economico regionale. In coerenza con tali obiettivi ha inoltre promosso la strategia, che vede un deciso favore nei confronti dell'integrazione scuola lavoro e dell'apprendistato, come modalità formative prioritarie

IL Decreto Regionale 11907/2019 Regione Lombardia, in attuazione della DGR 1177/2019, definisce le modalità di fruizione dell'offerta dei percorsi formativi ponendosi come obiettivo lo sviluppo di esperienze formative di qualità, caratterizzate da un forte raccordo con il sistema delle imprese, in grado di concorrere agli obiettivi stabiliti dalla Legge regionale 30/2015.

Afol MB in continuità con l'offerta formativa dell'ultimo biennio, anche per gli anni formativi 2019/2020 e 2020/2021 recepisce pienamente il Sistema Duale di Regione Lombardia che permette uno stretto legame con il mondo del lavoro e dunque garantirà agli allievi frequentanti una maggior percentuale di inserimento lavorativo tramite contratti di apprendistato.

Afol MB fa dunque proprio il principio, che sta alla base delle scelte Regionali, secondo il quale bisogna superare la logica della distinzione tra formazione e lavoro a favore di una circolarità tra saper e saper fare che si attua alternando tra loro, in maniera non sequenziale, momenti di formazione in azienda e momenti di formazione in aula. Solo perseguendo questa strada l'offerta formativa sarà sempre più confacente alle reali necessità del territorio e permetterà

quindi ai giovani di acquisire competenze sempre più aderenti alle richieste del mercato del lavoro, garantendo loro così una maggior percentuale di occupabilità.

Tali indirizzi accolti da Afol MB hanno richiesto, e continueranno a richiedere anche per il 2020, un cambiamento del ruolo del “docente” che sempre più spesso ha il compito di promuovere le relazioni con gli operatori del mercato del lavoro, attraverso un dialogo costante per consolidare il raccordo sistematico, organico e continuo con i contesti organizzativi e produttivi.

Forte della sperimentazione attuata nel 2017/2018 e messa a regime nell’anno 2018/2019 anche per gli anni 2019/2020 e 2020/2021 Afol si pone l’obiettivo di sviluppare esperienze formative di qualità allargando la platea degli iscritti a cui proporre esperienze di alternanza e di apprendistato.

Così facendo le azioni intraprese negli anni precedenti vedranno una sistematizzazione e un consolidamento che permetterà ad Afol di offrire ai propri studenti una preparazione completa e competitiva, in linea con le indicazioni regionali e con gli obiettivi dell’Asse III “Istruzione e Formazione” del POR Lombardia 2014-2020 che evidenzia come un’offerta formativa sempre più aderente alle direttive di sviluppo economico e imprenditoriale del territorio possa aumentarne l’attrattività e di conseguenza portare alla riduzione del fallimento formativo e della dispersione scolastica.

Facendo proprio il sistema unitario promosso da Regione Lombardia, Afol MB prevede dunque per l’anno formativo 2019/ 2020 una sensibile riduzione degli allievi non dotati utilizzando in maniera efficiente ed efficace le doti previste dagli avvisi di Regione Lombardia (doti ordinamentali, doti Alternanza e doti apprendistato).

A fronte di 838 iscritti complessivi all’inizio dell’anno formativo 19/20, 677 alunni saranno destinatari della dote DDIF ordinamentale, 65 alunni destinatari della dote del sistema duale (alternanza) e 20 alunni saranno dotati con il contingente destinato all’apprendistato art. 43.

Gli alunni non dotati, pari a 76, potrebbero ridursi a fronte di un ulteriore riconoscimento di doti (budget incrementale) sulle classi prime e quarte che Regione assegnerà, non prima di marzo 2020, al verificarsi di due condizioni: maggior numero di iscritti nelle classi prime e quarte ed esaurimento del proprio budget, condizione ad oggi esistente.

## **2. Revisionare i Piani Formativi dei percorsi di qualifica e diploma in erogazione per garantire a destinatari e famiglie la propria offerta secondo il nuovo Repertorio IeFP che andrà in vigore nell’anno formativo 2020/2021.**

Nella seduta dello scorso 1° agosto, in Conferenza Stato Regioni è stato approvato l’accordo che prevede l’integrazione e la modifica del Repertorio nazionale delle figure di qualifica e diploma dell’Istruzione e formazione professionale (IeFP). Vista la veloce evoluzione del mondo del lavoro, le Regioni hanno avviato già nell’autunno del 2017 un complesso lavoro per

l'aggiornamento e la manutenzione del Repertorio al fine di renderlo sempre più rispondente alle richieste del mondo produttivo.

Il nuovo Repertorio si presenta come strumento utile a meglio collegare i percorsi formativi alle esigenze del mondo del lavoro.

Istituito nel 2011, il Repertorio fino ad oggi contava 43 figure, 22 qualifiche triennali e 21 diplomi quadriennali; con la firma dell'accordo, le figure del nuovo Repertorio sono 26 qualifiche di Operatore, articolate in 36 indirizzi, e 29 diplomi di tecnico, articolati in 54 indirizzi.

Per arrivare a questo risultato le Regioni hanno lavorato verificando sui territori, con una ricognizione ad hoc, i nuovi fabbisogni formativi espressi dalle imprese e adeguando poi le singole figure all'evoluzione normativa relativa al nuovo disegno del mercato del lavoro che governa il sistema educativo nel complesso della IeFP.

La proposta di manutenzione del Repertorio è stata condivisa con tutti i soggetti istituzionali coinvolti, MIUR, MLPS e ANPAL supportate dalle relative assistenze tecniche, nazionali e regionali.

Il nuovo Repertorio entrerà in vigore dall'anno scolastico/formativo 2020/2021. L'offerta formativa regionale attualmente in fase di progettazione sarà elaborata sulla base delle nuove figure proposte a livello nazionale.

Regione Lombardia, al fine di aggiornare costantemente i propri profili sulla base dei fabbisogni di competenza, introduce un impianto più flessibile, attraverso una verifica dell'effettiva rispondenza ai fabbisogni reali attraverso un aggiornamento costante che non renda le figure superate dalla realtà del mercato del lavoro.

La revisione dei percorsi di Istruzione e Formazione Professionale è mirata, quindi, a soddisfare i fabbisogni formativi manifestati dalle imprese, alla ricerca di queste figure professionali, e per una semplificazione della progettazione formativa, cioè per il riconoscimento e certificazione degli apprendimenti nel caso di passaggi tra i corsi del secondo ciclo dell'Istruzione Superiore.

Fatto salvo il riferimento unitario al profilo educativo, culturale e professionale nonché i saperi e le competenze relativi agli assi culturali che caratterizzano l'obbligo di istruzione, al fine di assicurare l'equivalenza formativa di tutti i percorsi del secondo ciclo, viene delineato il nuovo quadro degli standard minimi formativi relativi alle competenze di base (competenze alfabetico funzionali – comunicazione, competenza linguistica, competenze matematiche, scientifiche e tecnologiche, competenze storico-geografico-giuridiche ed economiche), introducendo ex novo la competenza digitale e di cittadinanza.

Al contempo, si incrementa l'acquisizione delle cosiddette soft skills, ormai fondamentali in ragione della rapida evoluzione dei processi economici e produttivi. Inoltre, è maggiormente valorizzata l'esperienza lavorativa sia come strumento didattico, sia come scelta metodologica per la formazione delle competenze di base e contestualmente per l'acquisizione delle competenze professionali.



Questa importante modifica viene regolamentata da Regione Lombardia con gradualità nell'adozione delle innovazioni; è stata confermata la presentazione dell'offerta formativa alle province con la precedente nomenclatura che il sistema informativo tradurrà nella nuova; tale adempimento è già stato assolto da Afol MB alla fine di settembre 2019.

Le istituzioni formative dovranno comunicare, durante le azioni di orientamento, a destinatari e famiglie la propria offerta secondo il nuovo repertorio in sede di erogazione della formazione. Al contempo adegueranno i Piani Formativi ai nuovi standard.

Rispetto all'attuale Repertorio ci sono importanti modifiche alle competenze culturali di base riferite sia ai percorsi di qualifica sia al diploma professionale. La necessità di adeguare le competenze è dovuta alla Raccomandazione del Consiglio europeo del 22 maggio 2018.

[La raccomandazione europea](#) prevede, infatti, che gli Stati membri si impegnino a incrementare il livello di conoscenza delle competenze di base (alfabetiche, matematiche e digitali) e delle competenze personali e sociali. In particolare il Consiglio europeo sottolinea l'importanza che hanno nella nostra società le competenze digitali, l'apprendimento delle lingue e la condivisione di valori comuni.

Tra le più importanti modifiche apportate nel repertorio IeFP si trova l'inserimento di nuove competenze di base: digitale e di cittadinanza. Altre integrazioni significative riguardano la competenza linguistica relativa all'utilizzo di una lingua straniera e le competenze storico-geografiche-giuridico-economiche.

La competenza digitale comprende l'alfabetizzazione informatica e la padronanza dei nuovi strumenti digitali, anche nell'assumere un approccio critico per valutare l'affidabilità delle informazioni veicolate dalle nuove tecnologie. Inoltre il nuovo repertorio mostra attenzione per il mondo dell'industria 4.0 nelle conoscenze dei diplomati. La connessione di questa competenza con le altre competenze culturali di base è ormai indispensabile per l'inclusione sociale e per una cittadinanza attiva dell'individuo.

La competenza di cittadinanza è appunto l'autonoma capacità di valutare i fatti nel contesto circostante, in relazione a un sistema di valori coerente con i principi della Costituzione italiana e dei valori comuni dell'Europa. Questa nuova competenza di base si lega anche al rispetto dell'ambiente e delle diverse identità culturali presenti nella società odierna dove è fondamentale la capacità di utilizzare una lingua straniera diversa da quella madre. Infatti la conoscenza di una seconda lingua europea favorisce una maggior cooperazione tra le diverse culture. Tra le conoscenze che costituiscono la competenza linguistica si è aggiunto anche l'utilizzo di codici settoriali della lingua straniera nei diversi contesti di studio e di lavoro.

Il mondo del lavoro entra in modo ancora più profondo nelle competenze storico-geografico-giuridiche ed economiche. Tra le nuove competenze di base è infatti presente l'impiego degli strumenti inerenti alla gestione aziendale e all'organizzazione dei processi lavorativi. Questa integrazione converge con la competenza imprenditoriale contenuta nella raccomandazione europea.

Al fine di ricondurre le novità ai percorsi in essere si è resa necessaria una pianificazione delle varie fasi attuative definendo le azioni chiave, di seguito articolate nei vari step, in parte già avviate.

- Step 1. Verifica delle tabelle di comparazione delle nomenclature tra gli attuali percorsi e quelli appartenenti al nuovo repertorio e fase interlocutoria con Regione Lombardia.

Nella comparazione tra i vecchi e i nuovi profili Afol MB ha evidenziato la necessità di individuare la figura del Tappezziere, precedentemente ricondotto al profilo OPERATORE DELLE LAVORAZIONI ARTISTICHE – ARREDO TESSILE.

È stata quindi proposta a Regione Lombardia la confluenza nell'Operatore delle lavorazioni tessili con una curvatura di competenze o, meglio, di elementi di competenza individuati tra gli standard professionali regionali del QRSP, per aggiungere le parti di messa in opera o altro, tipiche del Tappezziere.

Tale comparazione, che riguarda i percorsi presentati nell'offerta formativa 2020/2021, trova esplicitazione nella tabella che segue:

<i>Repertorio attuale</i>		<i>Repertorio dal 2020/2021</i>		
<i>FIGURE</i>	<i>INDIRIZZI</i>	<i>NUOVE FIGURE</i>	<i>INDIRIZZI</i>	
CFP 'S. PERTINI'	OPERATORE ALLA RIPARAZIONE DI VEICOLI A MOTORE	RIPARAZIONE PARTI E SISTEMI MECCANICI ED ELETTROMECCANICI DEL VEICOLO	OPERATORE ALLA RIPARAZIONE DI VEICOLI A MOTORE	MANUTENZIONE E RIPARAZIONE DELLE PARTI E DEI SISTEMI MECCANICI ED ELETTROMECCANICI
	TECNICO RIPARATORE DI VEICOLI A MOTORE		TECNICO RIPARATORE DI VEICOLI A MOTORE	MANUTENZIONE E RIPARAZIONE DELLE PARTI E DEI SISTEMI MECCANICI, ELETTRICI, ELETTRONICI
	OPERATORE MECCANICO		OPERATORE MECCANICO	LAVORAZIONI MECCANICA, PER ASPORTAZIONE E DEFORMAZIONE
	TECNICO PER LA CONDUZIONE E LA MANUTENZIONE DI IMPIANTI AUTOMATIZZATI		TECNICO PER LA PROGRAMMAZIONE E GESTIONE DI IMPIANTI DI PRODUZIONE	SISTEMI CAD-CAM
	OPERATORE ELETTRICO		OPERATORE ELETTRICO	INSTALLAZIONE / MANUTENZIONE DI IMPIANTI CIVILI

<i>Repertorio attuale</i>		<i>Repertorio dal 2020/2021</i>	
<i>FIGURE</i>	<i>INDIRIZZI</i>	<i>NUOVE FIGURE</i>	<i>INDIRIZZI</i>
TECNICO ELETTRICO		TECNICO ELETTRICO	IMPIANTI ELETTRICI CIVILI / INDUSTRIALI
OPERATORE DELLA TRASFORMAZIONE AGROALIMENTARE	PANIFICAZIONE E PASTICCERIA	OPERATORE DELLE PRODUZIONI ALIMENTARI	LAVORAZIONE E PRODUZIONE DI PASTICCERIA, PASTA E PRODOTTI DA FORNO
TECNICO DELLA TRASFORMAZIONE AGROALIMENTARE		TECNICO DELLE PRODUZIONI ALIMENTARI	LAVORAZIONE E PRODUZIONE DI PASTICCERIA, PASTA E PRODOTTI DA FORNO
OPERATORE AMMINISTRATIVO SEGRETARIALE	INFORMATICA GESTIONALE	OPERATORE AI SERVIZI D'IMPRESA	
TECNICO DEI SERVIZI D'IMPRESA		TECNICO DEI SERVIZI D'IMPRESA	AMMINISTRAZIONE E CONTABILITA'

<i>Repertorio attuale</i>		<i>Repertorio dal 2020/2021</i>	
<i>FIGURE</i>	<i>INDIRIZZI</i>	<i>NUOVE FIGURE</i>	<i>INDIRIZZI</i>
OPERATORE DEL LEGNO		OPERATORE DEL LEGNO	
TECNICO DEL LEGNO		TECNICO DEL LEGNO	PRODUZIONE, RESTAURO E RIPARAZIONE DI MOBILI E MANUFATTI IN LEGNO
OPERATORE DELLE LAVORAZIONI ARTISTICHE	ARREDO TESSILE	OPERATORE DELLE LAVORAZIONI TESSILI	CURVATURA TAPPEZZIERE
TECNICO DELLE LAVORAZIONI ARTISTICHE		TECNICO DEL LEGNO	DECORAZIONE E PITTURA DI MANUFATTI IN LEGNO

<i>Repertorio attuale</i>		<i>Repertorio dal 2020/2021</i>	
<i>FIGURE</i>	<i>INDIRIZZI</i>	<i>NUOVE FIGURE</i>	<i>INDIRIZZI</i>
TECNICO DELLE LAVORAZIONI ARTISTICHE		TECNICO DELLE LAVORAZIONI TESSILI	SVILUPPO PRODOTTO
OPERATORE DELL'ABBIGLIAMENTO	SARTORIA	OPERATORE DELL'ABBIGLIAMENTO E DEI PRODOTTI TESSILI PER LA CASA	
TECNICO DELL'ABBIGLIAMENTO		TECNICO DELL'ABBIGLIAMENTO E DEI PRODOTTI TESSILI PER LA CASA	ABBIGLIAMENTO
OPERATORE GRAFICO	MULTIMEDIA	OPERATORE GRAFICO	IPERMEDIALE
TECNICO GRAFICO		TECNICO GRAFICO	
TECNICO DEI SERVIZI DI ANIMAZIONE TURISTICO-SPORTIVA E DEL TEMPO LIBERO		TECNICO DEI SERVIZI DI ANIMAZIONE TURISTICO-SPORTIVA E DEL TEMPO LIBERO	

<i>Repertorio attuale</i>		<i>Repertorio dal 2020/2021</i>	
<i>FIGURE</i>	<i>INDIRIZZI</i>	<i>NUOVE FIGURE</i>	<i>INDIRIZZI</i>
OPERATORE ELETTRICO	IMPIANTI SOLARI E FOTOVOLTAICI	OPERATORE ELETTRICO	INSTALLAZIONE / MANUTENZIONE DI IMPIANTI CIVILI
TECNICO ELETTRICO		TECNICO ELETTRICO	IMPIANTI ELETTRICI CIVILI / INDUSTRIALI
TECNICO DEI SERVIZI DI ANIMAZIONE TURISTICO-SPORTIVA E DEL TEMPO LIBERO		TECNICO DEI SERVIZI DI ANIMAZIONE TURISTICO-SPORTIVA E DEL TEMPO LIBERO	

È stata quindi proposta a Regione Lombardia la confluenza nell'Operatore delle lavorazioni tessili con una curvatura di competenze o, meglio, di elementi di competenza individuati tra gli standard professionali regionali del QRSP, per aggiungere le parti di messa in opera o altro, tipiche del Tappezziere.

Tale comparazione ha inoltre evidenziato una variazione del numero delle figure professionali, passando da 16 (6 CFP Pertini, 6 CFP Terragni e 4 CFP Marconi) a 12 (5 CFP Pertini, 5 CFP Terragni e 2 CFP Marconi).

- Step 2. La comunicazione

Il secondo passaggio è stato quello di adeguare l'attuale comunicazione alla nuova nomenclatura.

Tutte le schede di presentazione delle qualifiche sono state ricondotte al nuovo repertorio (denominazione della figura, descrizione sintetica della figura, denominazione dell'indirizzo, adeguamento monte ore periodo di alternanza/tirocinio), al fine di garantire durante le attività di orientamento (open day, saloni dell'orientamento, incontri con le famiglie delle scuole secondaria di primo grado, etc) una corretta informazione.

Attualmente sono in fase di revisione:

- il POF 2019-2020 (sezione 'Attività didattiche curricolari', nella parte relativa alla descrizione delle singole figure professionali)
- la brochure dell'offerta formativa IeFP proposta da AFOL
- gli espositori avvolgibili (adeguamento nomenclatura)
- il sito web (sezione 'le scuole', 'dopo la terza media') e tutta la comunicazione relativa i social network

- Step 3. Incontri di area

Al fine di progettare un intervento didattico e formativo focalizzato allo sviluppo di competenze specifiche, sono stati calendarizzati, a partire dal mese di novembre 2019 e per tutto il 2020, una serie di incontri tra i docenti di area dei tre CFP, coordinati da un docente referente.

Sulla base delle competenze culturali di base e di quelle tecnico professionali indicate nel nuovo Repertorio i docenti dovranno riallineare la programmazione triennale e del quarto anno tenendo conto dell'introduzione della competenza digitale e della competenza di cittadinanza, competenze trasversali a tutte le discipline.

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

Successivamente i docenti appartenenti ai singoli consigli di settore perfezioneranno il Portfolio delle competenze e il Piano Formativo di ogni singola classe determinando:

- l'articolazione degli interventi formativi e delle attività curricolari ed extracurricolari
- una proposta di monte ore ed articolazione oraria dei percorsi di qualifica e diploma e delle singole annualità;
- la metodologia formativa;
- la metodologia dei processi di valutazione ed accertamento delle competenze.

- Step. 4. Verifica dei Piani Formativi e programmazione allineamento materiali didattici.

A completamento di tutti gli step saranno ridefiniti 12 Piani Formativi dei percorsi di qualifica e altrettanti di diploma professionale.

Seguirà una programmazione congiunta per aree di appartenenza nella verifica di conformità dei materiali didattici.

### **3. Completare le funzioni del registro elettronico, utilizzato a regime in tutte le classi, che consentono l'elaborazione delle schede finali di valutazione degli apprendimenti (pagelle) per competenze, visibili a studenti e famiglie.**

Il progetto del registro elettronico è un progetto di innovazione che coinvolge tutta la scuola italiana. Prevede iscrizioni e certificati online, pagelle elettroniche, registri di classe e personali in formato elettronico. Automatizza le procedure amministrative in materia di istruzione e formazione professionale e i rapporti con la comunità dei docenti, degli studenti e delle loro famiglie.

Tenendo conto dell'importanza di questo strumento per l'anno formativo 2019/2020 si prosegue la messa a regime dell'utilizzo del registro elettronico per tutte le classi dei CFP e in un'ottica di trasparenza, dal 2020 i genitori avranno accesso al registro elettronico e potranno visionare la programmazione effettuata dai docenti e l'andamento scolastico del proprio figlio (assenze, ritardi, note disciplinari, valutazioni periodiche e finali).

In questo modo il genitore avrà a disposizione uno strumento di monitoraggio contestuale che lo renderà partecipe del percorso scolastico del proprio figlio.

Oltre a garantire il principio di trasparenza, il registro elettronico permette di "dematerializzare" tutta la documentazione relativa ad alunni e professori rendendola fruibile a tutte le persone interessate attraverso il web. Una password fornita ad ogni genitore ed ogni professore riesce a garantire, da una parte l'attualità della situazione scolastica degli alunni, dall'altra la trasparenza e la necessità degli adempimenti in tema di dematerializzazione. La privacy è comunque garantita poiché ogni utente ha accesso soltanto alle proprie informazioni personali.

Tramite il registro elettronico si potrà:

Consentire ai docenti di incrociare i dati di ciascun alunno, visto che si potrà elaborerà una cartella personale per ogni singolo studente;

Creare delle statistiche sull'andamento del singolo alunno e dell'intera classe;

Garantire trasparenza alle famiglie, ordinando in modo preciso le valutazioni dello studente;

Avere in tempo reale le registrazioni dei dati sul gestionale didattico (presenze, ritardi, note, valutazioni, etc.).

Il progetto è parte di una visione più ampia di digitalizzazione delle attività formative, partendo, oltre che dall'acquisizione di infrastrutture e dispositivi informatici, anche da interventi formativi dedicati al personale docente e finalizzati a diffondere e potenziare le competenze professionali per un utilizzo ottimale delle strumentazioni e tecnologie digitali, nelle diverse forme di didattica individualizzata, personalizzata e/o di gruppo.

Dal 2020 saranno introdotte le valutazioni degli apprendimenti non solo per singola materia ma per competenze, come declinate nelle descrizioni dei profili professionali di Regione Lombardia.

La competenza è infatti concepita come un insieme articolato di elementi: le capacità, le conoscenze, le esperienze finalizzate.

Il nodo cruciale per lo sviluppo della didattica per competenze è la capacità della scuola di ridisegnare il piano di studi in termini di competenze, ripensando e riorganizzando la programmazione didattica non più a partire dai contenuti disciplinari, ma in funzione dell'effettivo esercizio delle competenze da parte degli studenti e dell'accertamento della loro capacità di raggiungere i risultati richiesti.

Il profilo educativo, culturale e professionale dei percorsi di istruzione e formazione professionale in Regione Lombardia si realizza attraverso l'acquisizione unitaria:

- delle competenze di base di carattere linguistico, matematico, scientifico, tecnologico, storico sociale ed economico;
- delle competenze tecnico-professionali specifiche caratterizzanti il contenuto della figura nazionale di riferimento.

Le competenze tecnico-professionali specifiche, le competenze tecnico-professionali ricorsive e comuni nonché le competenze di base, e i relativi standard minimi formativi, sono assunti come risultati di apprendimento per il conseguimento di qualifiche e diplomi professionali secondo le diverse modalità formative previste dalla normativa vigente, compreso l'apprendistato.

La novità che i CFP di Afol MB intendono adottare a partire dal 2020 è introdurre nel registro elettronico una nuova funzione: la declinazione nelle valutazioni degli allievi nelle competenze afferenti i differenti profili professionali per consentire alle famiglie una visione del progresso didattico dei loro figli più in linea con l'effettivo raggiungimento della Qualifica/Diploma professionali così come richiesto da Regione Lombardia.

Dal 2020 sarà inoltre implementata la funzione di accesso da parte del personale docente anche al di fuori del CFP attraverso un'apposita applicazione che ne salvaguardi comunque tutti gli aspetti legati alla privacy e all'uso dei dati sensibili.

#### **4. Realizzare azioni di potenziamento dei servizi di orientamento permanente, volti a contrastare fenomeni di dispersione scolastica, attraverso la costituzione di reti territoriali di scuole e comuni**

Da diversi anni il tema dell'orientamento ha assunto una significativa rilevanza, rappresentando ormai una componente fondamentale dell'attività formativa. Tale processo è legato da un lato al riconoscimento dell'orientamento come "diritto permanente di ogni persona", che si esercita in forme e modalità differenti e specifiche a seconda dei bisogni, dei contesti e delle situazioni (con riferimento alle politiche europee e nazionali per la realizzazione degli obiettivi e delle strategie di Lisbona 2010 e di Europa 2020), dall'altro alla sua identificazione come strumento efficace per contrastare l'insuccesso formativo e, più in generale, il fenomeno della dispersione, che in Italia continua ad assestarsi ad un livello superiore alle medie europee (Linee guida nazionali per l'orientamento permanente - MIUR 2014).

Proprio nelle linee guida del MIUR del 2014 viene chiarita la centralità del ruolo dell'istituzione scolastica e formativa come soggetto promotore dell'attività di orientamento, che viene definito come un processo accessibile a tutti e in modo permanente, che accompagna la persona lungo tutto l'arco della vita, richiamando i concetti chiave del "lifelong/lifewide learning" delle indicazioni europee.

Non si tratta più, quindi, di un orientamento meramente informativo e limitato ad alcuni momenti di transizione del percorso scolastico, ma di un orientamento formativo che si concretizza in un "insieme di attività che mette in grado i cittadini di ogni età, in qualsiasi momento della loro vita, di identificare le proprie capacità, competenze, interessi; prendere decisioni consapevoli in materia di istruzione, formazione, occupazione; gestire i propri percorsi personale di vita nelle situazioni di apprendimento, di lavoro e in qualunque contesto in cui tali capacità e competenze vengono acquisite e/o sviluppate" (Risoluzione del Consiglio d'Europa 2008).

L'orientamento include due grandi tipologie:

- *l'orientamento formativo o didattica orientativa*, che si realizza nell'acquisizione dei saperi di base, delle abilità logiche, cognitive, metodologiche e delle competenze trasversali di cittadinanza, che permettono al giovane di essere nelle condizioni di comprendere meglio sé stesso, i propri bisogni ed attitudini e la realtà che lo circonda;



- *L'attività di accompagnamento e di consulenza orientativa*, da realizzare in esperienze non strettamente curriculari/disciplinari, in relazione a specifici bisogni del soggetto, che si sostanzia in azioni a sostegno della progettualità individuale, quali l'informazione circa gli sbocchi professionali, i percorsi formativi successivi, il mercato del lavoro, ricercando un punto di mediazione con le attitudini e le aspirazioni personali.

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

Si delinea quindi la necessità di un sistema integrato di orientamento "centrato sulla persona e sui suoi bisogni, finalizzato a prevenire e contrastare il disagio giovanile e favorire la piena occupabilità, l'inclusione sociale e il dialogo interculturale" e, conseguentemente, di creare una forte sinergia tra tutti gli attori che, a vario titolo, risultano coinvolti nel processo: le istituzioni del territorio, le università, i centri di formazione professionale, il mondo del lavoro, l'associazionismo e il terzo settore, ma anche e soprattutto, la famiglia.

È proprio in tale contesto che i CFP di AFOL MB sviluppano ogni anno attività di orientamento rivolte alle scuole, agli studenti e alle famiglie del territorio anche attraverso l'appoggio delle Istituzioni e degli Enti Locali, al fine di favorire un'adeguata informazione sulla propria offerta formativa:

- Progetto "INSIEME IN RETE": L'obiettivo è quello di favorire la partecipazione degli studenti ad esperienze di lavoro all'interno del laboratorio scelto. Si ha modo così di strutturare un'unità di apprendimento che si conclude con la realizzazione di un prodotto/manufatto. L'intervento si articola in un incontro della durata di circa quattro ore, da svolgersi nel mese di novembre.
- Visita al CFP nelle giornate di apertura (Open day): Nei mesi di novembre e dicembre vengono organizzate dai CFP due giornate di apertura per gli studenti e le famiglie, durante le quali vengono illustrati i corsi attivati, nonché le caratteristiche e le attività aggiuntive che arricchiscono l'offerta formativa. Durante le giornate di apertura, sono previste visite agli ambienti, ai laboratori, alle aule e soprattutto occasioni di incontro e confronto gli studenti che frequentano i vari corsi. I visitatori vengono accompagnati da personale incaricato (docenti ed alunni) e possono trovare all'interno dei laboratori i docenti preposti ad ogni settore per porre quesiti o chiedere delucidazioni, a supporto di una scelta più attenta e consapevole.
- Open lab: brevi prove laboratoriali durante le quali gli allievi delle classi terze della Scuola Secondaria di I grado, che ne fanno richiesta durante la partecipazione agli Open Day, potranno sperimentare delle attività pratiche esemplificative del percorso selezionato, al fine di offrire maggiori elementi a supporto della scelta.
- Interventi di informazione orientativa rivolti alle classi terze della Scuola Secondaria di I grado: l'intervento si articola in un incontro della durata di un'ora, che si svolge nei mesi di ottobre, novembre e dicembre, rivolti a una o più classi. Nel corso di questi

appuntamenti, si illustrano agli studenti il Piano dell'Offerta Formativa, l'organizzazione delle giornate scolastiche e le possibilità di sbocco nel mercato del lavoro o di proseguimento negli studi.

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

Ad integrazione di tutte le attività messe in campo dai CFP di Afol MB, il CFP Terragni ha voluto intavolare un proficuo dialogo con le scuole medie, l'Assessorato alle Politiche Giovanili e l'Assoessorato all'Istruzione del Comune di Meda attraverso la realizzazione del progetto "PROFESSIONE LEGNO: un'opportunità per i giovani". L'obiettivo è favorire negli studenti la conoscenza di sé stessi e del contesto ambientale, sociale, professionale e culturale in cui vivono, diventando protagonisti responsabili delle proprie scelte

Le azioni intraprese nel 2019 hanno avuto come risultato diretto la creazione di una prima annualità del corso di tappezzeria con 9 iscritti, figura tanto ricercata dalle aziende del territorio ma che negli ultimi anni non trovava più appeal da parte delle nuove generazioni di studenti in uscita dalla scuola secondaria di I grado.

Le aziende coinvolte sono 10 e rappresentano realtà medesi di livello internazionale. Questo ha portato altre aziende a richiedere di essere inserite all'interno del progetto e per il 2020 si calcola di coinvolgere almeno altri 3 partner del territorio.

L'obiettivo per il 2020 consiste nel mantenimento della collaborazione fra l'Amministrazione Comunale, Afol MB - CFP Terragni, Aziende e Scuole Statali del territorio, anche attraverso la condivisione e il coinvolgimento in nuovi percorsi e progettualità, dedicando una particolare attenzione al coinvolgimento attivo dei genitori.

Trasversalità e lavoro di rete sono infatti gli obiettivi di Professione Legno: un impegno che ha messo al centro l'orientamento, diventato ormai una domanda sociale estesa a sempre più ampie fasce di popolazione, coinvolgendo nuovi soggetti, non più soltanto i ragazzi e i giovani ma anche l'Amministrazione, le Aziende, le famiglie e le scuole professionali qualificanti.

A tal fine l'Assessorato alle Politiche Giovanili con l'Assessorato all'Istruzione, in collaborazione con Afol MB CFP Terragni e con le Aziende medesi di spicco, ha creato una sinergia di azioni che intende essere uno strumento in grado di:

- promuovere un sistema che anticipi l'azione di orientamento per aumentare la probabilità di scelte ben "orientate" e consapevoli;
- consolidare la logica che l'orientamento costituisce parte integrante dei curricula di studio e, più in generale, del processo educativo;
- incoraggiare l'utilizzo critico della conoscenza già a partire dalla scuola media in un'ottica di prevenzione della dispersione scolastica;
- favorire il dialogo tra scuola e mondo produttivo, offrendo un'opportunità che permetta di far conoscere attraverso visite in aziende, imprese e enti, la varietà e la ricchezza del nostro territorio e delle professioni;
- porre l'individuo al centro del sistema, affinché sia in grado di orientarsi in maniera critica nella realtà complessa in cui si trova a vivere e ad inserirsi, sia capace di fare le proprie scelte in coerenza con le proprie caratteristiche, attitudini e il proprio progetto personale continuamente verificato e riposizionato in rapporto alle contingenze sociali e lavorative;
- avviare un coinvolgimento maggiore delle famiglie e degli attori del territorio al fine di costruire una rete efficace e competente;
- offrire una molteplicità di opportunità di interventi che vanno dall'azione informativa a quella consulenziale, dall'accompagnamento alla diretta esperienza presso le aziende in grado di dare risposte concrete e qualificanti alle aspettative dei giovani talenti.

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

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

Entrambe le iniziative hanno come obiettivo primario quello di favorire una scelta consapevole da parte dell'allievo/a e, più in generale, contrastare l'insuccesso formativo.

Rispetto all'orientamento in uscita, un'opportunità è rappresentata dalla partecipazione al bando provinciale "Avviso per azione di sistema – UN PONTE TRA SCUOLA E LAVORO – Piano LIFT annualità 2019", che ha come obiettivo principale la costruzione di un sistema di orientamento provinciale che coinvolga le Scuole della Provincia e i servizi attivi nel piano LIFT, attraverso diverse azioni di carattere orientativo che si basano sulla connessione e la sinergia tra le diverse risorse territoriali (realizzazione del progetto eventualmente prevista tra gennaio e dicembre 2020).

### 3.1.2 Formazione continua e permanente

#### **5. Realizzare, in stretto raccordo con l'Area Lavoro, azioni di rete volte a contrastare le crisi aziendali mediante azioni di riqualificazione tese a migliorare il livello di occupabilità dei destinatari delle azioni formative**

La finalità delle azioni di rete per il supporto della gestione delle crisi aziendali è l'accompagnamento alla ricollocazione dei lavoratori provenienti da aziende in crisi attraverso l'attivazione di servizi al lavoro e servizi formativi, mettendo in pratica così la sinergia tra formazione e lavoro che è propria di Afol MB.

Sulla scorta delle esperienze passate, che ha visto Afol capofila o partner di reti di partenariato a supporto delle crisi aziendali, anche per il 2020 Afol intende esercitare tale ruolo strategico realizzando azioni integrate per favorire l'accompagnamento al lavoro, riducendo così l'impatto delle crisi sui territori interessati e supportando il mantenimento dei livelli occupazionali.

Alla base delle attivazioni di progetti di partenariato c'è il principio secondo cui la rete, composta da soggetti diversi, possa essere portatrice di strumenti, competenze e Know How complementari in grado di rappresentare un punto di riferimento per i lavoratori interessati da crisi aziendali. All'interno del partenariato, la pluralità dei soggetti in rete lavorerà in maniera sinergica sia nell'ambito della formazione professionale sia nell'ambito delle politiche attive del lavoro.

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

- sviluppare un'analisi attenta delle caratteristiche dei lavoratori per favorire un matching adeguato con le reali proposte lavorative presenti sul territorio;
- favorire nei lavoratori un processo di consapevolezza della propria condizione in un'ottica di presa di coscienza delle reali opportunità e vincoli del mercato del lavoro attraverso una presa in carico personalizzata;
- attivare interventi di formazione e di riqualificazione professionale in linea con i fabbisogni professionali delle aziende;
- valorizzare le conoscenze e le competenze forti portate in dote dai lavoratori e nello stesso tempo rafforzare e implementare quelle "deboli" al fine di trovare nuovi sbocchi lavorativi anche verso occupazioni diverse da quella di provenienza;

- supportare i lavoratori con attività di scouting organizzate e programmate in stretta collaborazione sia con i lavoratori sia con le aziende;
- diffondere e promuovere il progetto sul territorio;
- consentire ai destinatari delle azioni di essere reindirizzati anche verso occupazioni diverse da quella di provenienza e fornire allo stesso tempo strumenti per progettarsi e gestire il proprio cambiamento professionale.

L'area Formazione, per l'anno 2020, programmerà 4 corsi della durata media di 60 ore destinati a circa 50 lavoratori provenienti da aziende coinvolte nei diversi progetti di contrasto alle crisi aziendali.

**6. Potenziare l'offerta formativa continua, permanente e abilitante anche attraverso la promozione di nuovi corsi in continuità con gli indirizzi dei settori professionali del DDIF e coerenti con il fabbisogno territoriale, ad es. "guida turistica", tappezziere, etc.**

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

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

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

La formazione permanente, infatti, non è intesa solo come apprendimento a fini occupazionali, ma anche individuali e sociali, collegati ad altri fondamentali obiettivi, quali quelli dell'occupabilità, dell'adattabilità e dalla cittadinanza attiva.

Destinatari degli interventi di formazione permanente sono: i lavoratori occupati (formazione professionale continua), i disoccupati usciti dal mercato del lavoro che intendono re-inserirsi e/o quanti non riescono a inserirsi nel mercato del lavoro.

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

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

In questo quadro definito a livello istituzionale (europeo e nazionale), Afol MB ha elaborato un catalogo di corsi che viene periodicamente rimodulato in seguito all'individuazione di nuovi fabbisogni, singoli o collettivi, rilevati attraverso i propri canali di comunicazione (sportelli, richieste tramite mail, ...).

Il catalogo possiede caratteristiche di forte flessibilità, con diversificazione delle soluzioni formative ed attenzione alla trasferibilità delle acquisizioni nei diversi contesti, sia del singolo che dell'impresa ed a livello intersettoriale.

L'obiettivo operativo che si intende perseguire nell'anno 2020 è in ottica di consolidamento rispetto a quanto realizzato nell'ultimo biennio con ulteriore ambito di sviluppo su target di destinatari e fabbisogni formativi.

Saranno confermati i corsi tradizionali dei settori che caratterizzano la specificità professionale e territorial dei tre CFP, ad es. pasticceria, panificazione, autocad, cnc, fotografia, decorazione e oggettistica, etc., e al contempo non mancheranno proposte nuove legate agli adempimenti di legge (es. GDPR, ...), e a nuovi fabbisogni rilevati come ad es. la formazione per guide turistiche.

La recente acquisizione della sede in P.zza Cambiagli a Monza, disponibile dal secondo semestre 2019, consentirà, grazie ai nuovi spazi (aule didattiche e laboratorio di informatica) e all'ubicazione in posizione favorevole da raggiungere, di andare nella direzione di diversificazione e crescita della gamma dell'offerta formativa, in particolar modo quella destinata alle aziende.

Si tratterà, quindi di un'offerta articolata, con attività formative che mireranno ad incrementare competenze connesse alla sfera personale ma anche corsi professionalizzanti di specializzazione.

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

Complessivamente, sui tre CFP e sulla sede di Cambiagli, saranno programmati corsi a catalogo per un totale di 64.000 ore formazione che coinvolgeranno non meno di 850 partecipanti; nel dettaglio per tipologia formativa:

- La formazione apprendistato ex. Art. 44 è strutturata corsi della durata di 40 ore ciascuno per un centinaio di apprendisti formati, per un volume di circa 4.000 ore formazione.
- La formazione autofinanziata prevede di coinvolgere un minimo di 350 utenti per un monte ore formazione stimata intorno a 28.000 ore.
- La formazione con dispositivi finanziati (es. DUL, azioni di rete per crisi aziendali) si pone l'obiettivo di formare n. 400 utenti per un totale di 32.000 ore formazione.

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

## **7. Proseguire, in stretta sinergia con l'Area Lavoro, l'erogazione dei servizi formativi connessi alle misure di politica attiva del lavoro a valere sul Dispositivo Dote Unica Lavoro e Garanzia Giovani**

Nel corso dell'ultimo biennio si è consolidata la sinergia tra Area Lavoro e Area Formazione attraverso l'erogazione di servizi a valere su diversi dispositivi regionali.

Negli ultimi anni i servizi formativi erogati attraverso la dote unica hanno subito un considerevole incremento congiunto alla ridefinizione del catalogo dell'offerta formativa in maniera tale da essere sempre più aderente alle richieste del mercato del lavoro.

Obiettivo di Afol MB è dunque quello di proseguire il lavoro fatto fino ad ora, mantenendo e consolidando, attraverso un raccordo sistemico, la sinergia tra l'area lavoro e l'area formazione. Solo collaborando a più mani sarà possibile sviluppare situazioni innovative e capaci di collegare il nuovo modello di politiche attive del lavoro con la domanda del mercato del lavoro. Così facendo si confermerà la centralità della persona in una logica di programmazione integrata e di "governance multilivello e partecipata" a livello territoriale.

Area lavoro e Area Formazione lavoreranno in sinergia sui diversi dispositivi finanziati quali:

- **DOTE UNICA Lavoro (DUL)** - terza fase: anche per questa terza fase, la dote unica si presenta come un programma regionale che ha l'obiettivo di accompagnare le persone in un percorso di occupazione e/o in un percorso volto al miglioramento delle proprie competenze, garantendo la centralità della persona e la libertà di scelta. Tale dispositivo permette quindi di continuare a consolidare l'integrazione dei servizi al lavoro e alla formazione nell'ottica dei risultati occupazionali. La dote unica continuerà a rappresentare uno strumento virtuoso per supportare la ricollocazione delle persone che non possono accedere alle misure nazionali. La terza fase della DUL, avviata agli inizi del 2019, ha introdotto cambiamenti sostanziali relativi alle fasce d'aiuto e alle modalità di rendicontazione dei servizi. L'appartenenza ad una specifica fascia determina la tipologia e l'intensità di intervento che può essere offerto alla persona e i servizi attivabili con la Dote; impatta direttamente sulla percentuale di riconoscimento dei servizi. Nello specifico il servizio formativo, limitato nella durata fino ad un massimo di 80 ore per la fascia di intensità più alta, viene riconosciuto in parte a processo e in parte a risultato, ovvero a condizione del raggiungimento di un risultato occupazionale.

Se tali novità introdotte dal dispositivo e le conseguenti azioni di erogazione dei servizi favoriranno un'intensificazione virtuosa delle relazioni, delle collaborazioni e dello scambio di informazioni tra i lavoratori di Afol MB e continueranno a consolidare l'integrazione dei servizi nell'ottica dei risultati occupazionali.

A fronte del contingente regionale che sarà riassegnato entro la fine del 2019, sarà programmata l'offerta formativa tenendo anche in conto l'opportunità di collaborare, attraverso gli accordi di rete, con altri soggetti accreditati al servizio al lavoro, quali le Agenzie per il lavoro (Adecco, Gi Group, ...), come già sta avvenendo dalla metà del 2019.

Per l'anno 2020 l'Area programmerà un catalogo formativo per un complessivo di 24.000 ore di formazione, per una media di 30 corsi che coinvolgeranno non meno di 400 utenti.

- **GARANZIA GIOVANI fase II:** 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, formazione specialistica, 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. L'area Formazione prevede di coinvolgere nel programma Garanzia Giovani una quindicina di studenti che acquisiranno la qualifica o il diploma professionale al termine dell'anno formativo 2019/2020 o già in possesso del titolo di studio.

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

### 3.1.3 Formazione superiore

#### **8. Valorizzare e sostenere il ruolo di Afol MB in qualità di centro di eccellenza del Restauro**

Afol MB da anni propone continuamente un percorso formativo specialistico presso il CFP Terragni di Meda incentrato sulla conservazione e la valorizzazione di beni culturali in legno, raccogliendo l'eredità preziosa del territorio, quello lombardo e brianzolo, che a livello internazionale è riconosciuto come l'eccellenza del comparto legno-arredo. Le competenze specialistiche che i moduli formativi nell'arco di un triennio permettono di acquisire agli allievi sono crediti formativi per accedere all'esame per il titolo di "Tecnico del restauro di Beni mobili", specializzato in beni lignei, secondo la normativa del Ministero dei Beni Culturali. (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 e D.d.u.o. n.1228 del 15 febbraio 2013).

Il percorso formativo si avvale di docenti provenienti dal mondo universitario, professionisti ma soprattutto restauratori accreditati presso le Soprintendenze e artigiani di consolidata esperienza nel settore legno: gli allievi accedono così ad una formazione solida sia dal punto di vista teorico sia delle competenze pratiche. Nei laboratori del CFP Terragni gli allievi sotto la guida dei docenti imparano le tecniche di lavorazione tradizionali insieme alle metodologie più



innovative nell'ambito della conservazione, facendo esperienza diretta su manufatti lignei; in aula acquisiscono conoscenze storico artistiche, scientifiche, normative e tecnologiche di ultima generazione come l'uso di tecniche di rilievo computerizzate, di indagine diagnostica e di elaborazione di immagini, anche in 3D.

In questi anni la vocazione al territorio emersa nella formazione specialistica di conservazione e valorizzazione promossa da Afol MB ha permesso di instaurare collaborazioni importanti con gli 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, la Soprintendenza per i beni storici artistici di Milano, della Lombardia occidentale e il Sistema Museale dalla Provincia di Lecco. Tali collaborazioni permettono agli allievi di lavorare, sotto la guida dei loro docenti, a progetti reali di conservazione dove seguono la procedura dalle fasi di progettazione all'esecuzione in prima persona degli interventi.

Queste collaborazioni sono il punto di forza dell'attività formativa: permettono agli studenti di mettere in campo sia le competenze teoriche sia le abilità pratiche, attuando una didattica che si confronta continuamente con casi reali, problematiche complesse, anticipando le situazioni che gli allievi troveranno poi nel mondo del lavoro. Oltre all'aspetto formativo le collaborazioni con gli enti territoriali generano un beneficio per tutta la comunità, tanto che Afol MB partecipa attivamente a programmi regionali quali "Progetti di Rilevanza Regionale", "Lombardia Eccellente" e, tuttora, "Lombardia Plus - Linea Cultura".

Gli allievi che accedono alla formazione specialistica vengono preparati alla consapevolezza della pratica della conservazione nel suo complesso, prendono conoscenza delle interrelazioni e collaborazioni tra le varie strutture pubbliche e private e acquisiscono capacità di gestire correttamente tecniche e procedure di intervento. Inoltre acquisiscono competenze dell'artigianato specializzato del settore legno-arredo, bene immateriale e tradizione che non deve andare persa: presso i laboratori del CFP vengono svolti anche seminari specifici di tecniche artistiche tradizionali.

Attraverso lezioni in cantiere, visite didattiche e seminari a tema, lezioni frontali si attua una metodologia didattica innovativa, che coinvolge gli allievi permettendo loro di poter affrontare l'esperienza del cantiere, veri e propri progetti di conservazione che li preparano all'attività professionale, imparando la buona gestione del metodo di lavoro e dell'ambiente di lavoro, le norme di sicurezza, l'uso dei sistemi di protezione individuale e collettiva.

La partecipazione ai bandi di finanziamento della formazione di Regione Lombardia per il 2020 consentirà ad Afol MB la prosecuzione dei percorsi formativi con le risorse da essi derivanti, attuando un'azione di divulgazione dell'iniziativa formativa con un incremento progressivo degli iscritti ai corsi, e la programmazione di almeno 3 cantieri didattici nell'anno 2020. Le ore di formazione dedicate al corso di Tecnico del Restauro dei beni culturali in legno ammontano a 2.700 all'anno considerando le 3 annualità presenti e il monte ore richiesto dal D.d.u.o. n.1228 di 900 ore per ciascun percorso annuo.

### 3.1.4 Progetti

#### **9. Sviluppare e/o partecipare a progetti di mobilità internazionale per favorire lo scambio reciproco di esperienze di tirocinio all'estero;**

Con la Legge Regionale n. 30 del 2015 Regione Lombardia promuove le esperienze di apprendimento all'estero, nonché i progetti di mobilità internazionale per chi frequenta i percorsi del secondo ciclo di istruzione e formazione o di esperienze transnazionali di tirocinio e lavoro dedicate ai giovani.

Innovazione e internazionalizzazione costituiscono tratti identitari e leve strategiche delle politiche e degli interventi di istruzione, formazione e lavoro, nonché strumenti per innalzare i livelli di occupazione qualificata, produttività e coesione sociale nel mercato del lavoro.

Per la promozione ed il rafforzamento del sistema duale in ambito europeo ed internazionale i CFP di Afol MB si impegnano nella ricerca di accordi e protocolli di intesa per incentivare periodi di formazione e lavoro presso imprese o centri di formazione appartenenti alla rete dei Quattro Motori d'Europa, destinati a incrementare o migliorare le competenze linguistiche comunicative, tecniche e professionali di studenti in alternanza scuola-lavoro e apprendisti.

Nel 2019 è stato approvato il progetto ERASMUS KA1- EuMoMa 4.0 di cui Afol MB è partner insieme ad altri soggetti italiani ed europei.

La durata del progetto è biennale e coinvolgerà studenti del CFP Terragni di Meda per gli anni formativi 2019/2020 e 2020/2021. Le attività saranno realizzate da Ottobre 2019 e si concluderanno entro Settembre 2021.

In questo arco temporale 10 studenti del settore legno-arredo del CFP Terragni potranno accedere ad una mobilità internazionale di 1 mese da trascorrere presso uno dei partner europei aderenti al progetto:

- SPAGNA - VALENCIA- ESMOVIA – agenzia di intermediazione con comprovata esperienza nella gestione di progetti europei di vario tipo e nella gestione di mobilità in incoming con un pacchetto di servizi completo e personalizzato.
- FRANCIA - BORDEAUX -CAP ULYSSE- agenzia di intermediazione con esperienza pluriennale nell'accoglienza di mobilità di breve e lungo periodo, nella gestione di job placement e di personalizzazione dei servizi richiesti.
- GERMANIA – PADERBORN - SBH – centro di formazione professionale e servizi al lavoro con esperienza pregressa nella gestione di learning week e mobilità di breve periodo.
- UK-LONDRA- SAGITTER TRAINING – agenzia di intermediazione con varie sedi dislocate anche in altri Paesi (Scozia, Irlanda, Francia, Spagna). Esperienza nella gestione di progetti di mobilità di vario tipo. Gestione personalizzata dei servizi.

Oltre agli studenti, il progetto comprende anche il coinvolgimento di 3 docenti che, nella loro funzione di accompagnatori, potranno trascorrere un periodo di circa 3 settimane presso i sopracitati partner europei per svolgere azioni di controllo e monitoraggio rispetto alle attività previste dal progetto.

Dal 2016, Afol MB inoltre partecipa su invito dall'assessorato Istruzione Formazione e Lavoro della Regione Lombardia al "Forum Internazionalizzazione" in cui sono presenti alcuni Enti formativi regionali rappresentativi delle attività innovative in tema di Istruzione e Formazione Professionale.

Il piano di azione proposto sul tavolo del forum si snoda lungo tre direttrici:

- la mobilità transnazionale, anche in alternanza scuola-lavoro, dei giovani ancora impegnati nel percorso di studi e di quello che conseguiranno la qualifica, il diploma e la specializzazione superiore in apprendistato, nel nostro sistema duale;
- la mobilità dei nostri formatori specializzati, per il loro coinvolgimento nei percorsi formativi in contesti internazionali;
- la realizzazione di partnership tra i centri di formazione professionale accreditati in Lombardia e le aziende che operano in ambito internazionale.

## 3.2 Servizi al lavoro

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

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

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

La stessa normativa prevede che le Province possano esercitare tali funzioni ricorrendo alle aziende speciali agli altri enti strumentali o alle società a capitale pubblico già costituiti alla data del 31 dicembre 2017 e che alla medesima data abbiano sottoscritto uno specifico contratto di servizio per la gestione dei Centri per l'Impiego.

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

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

Con decreto deliberativo presidenziale n. 47 dell' 11/04/2019 la Provincia di Monza e della Brianza ha approvato il contratto di servizio per la gestione dei Centri per l'Impiego, per il supporto al collocamento mirato e assistenza tecnica".

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

Afol MB proseguirà nel 2020 l'attività di gestione dei servizi per l'impiego nel rispetto di quanto definito nel contratto di servizio stipulato con la Provincia e conformemente a quanto indicato nell'allegato A) della Legge di Regione Lombardia n. 9 del 4 luglio 2018 "Procedimenti amministrativi connessi alla gestione dei Centri per l'Impiego e degli uffici del collocamento".

In particolare:

- gestione dei servizi finalizzati al rilascio delle dichiarazioni di immediata disponibilità al lavoro, alla sottoscrizione dei patti di servizio personalizzati e all'aggiornamento delle schede anagrafico professionali e verifica e certificazione degli stati occupazionali;
- attività connesse all'evasione delle richieste di accesso agli atti per i procedimenti di competenza dei Centri per l'Impiego;
- avviamento presso le pubbliche amministrazioni nei casi previsti dall'art.16 della legge 56/1997;
- provvedimenti connessi all'esercizio della condizionalità;
- rilascio e gestione dell'assegno di ricollocazione;
- gestione ed erogazione dei servizi di politica attiva, compresi i tirocini extracurricolari e la gestione dello Sportello Eures;
- gestione dei procedimenti amministrativi relativi al collocamento mirato di cui alla legge 68/1999 e gestione ed erogazione dei servizi di politica attiva finalizzati all'inserimento e al mantenimento lavorativo dei disabili per gli adempimenti connessi alla gestione degli stati di iscrizione, alle liste e alle politiche attive per il lavoro;
- promozione di prestazioni di lavoro socialmente utili e sottoscrizione e gestione delle convenzioni finalizzate all'attivazione degli stessi;
- procedimenti connessi all'erogazione del reddito di inclusione e Reddito di cittadinanza.

Per lo svolgimento delle attività sopra elencate Afol MB metterà a disposizione risorse dotate di competenze specifiche e di esperienza significativa nell'erogazione dei servizi, anche in relazione al previsto "Piano straordinario di potenziamento dei Centri per l'impiego e delle politiche attive" di cui al D.L 74 del 28/6/2019.

Tale normativa prevede tra l'altro l'attivazione di un contingente di collaboratori di Anpal Servizi S.p.A. (c.d. navigator) con la finalità di supportare i procedimenti connessi al Reddito di Cittadinanza.

Regione Lombardia e ANPAL Servizi S.p.A. hanno stipulato la Convenzione di collaborazione, il cui testo è stato approvato con D.G.R. n. 1981 del 22 luglio 2019.

Afol MB ha iniziato già nel 2019 la collaborazione con i "Navigator" dando il via al processo di attuazione del Piano Regionale di Assistenza Tecnica di ANPAL. Successivamente alla conclusione del processo di inserimento e alla formazione dei 27 Navigator previsti, Afol MB intende, nel 2020, consolidare e sistematizzare la loro attività all'interno dei Centri per l'Impiego così come previsto dal "piano obiettivi" concordato con ANPAL.

Nello specifico sono previste le seguenti attività a carico dei Navigator:

- azioni di affiancamento e di supporto ai Centri per l'Impiego nelle diverse fasi previste dal Reddito di Cittadinanza, al fine di garantire uniformità del servizio;
- attività di affiancamento e assistenza tecnica ai Centri per l'Impiego per il supporto personalizzato ed individualizzato ai beneficiari Reddito di Cittadinanza garantendo il processo previsto dalla norma;
- attività a supporto ed affiancamento ai Centri per l'Impiego per il raccordo con le imprese;
- attività di affiancamento e di supporto ai Centri per l'Impiego finalizzate al raccordo con le strutture di istruzione e formazione per il Patto di formazione;

- attività di affiancamento e di supporto ai Centri per l'Impiego nel rapporto con i Comuni per il Patto di inclusione;
- attività di affiancamento e di supporto ai Centri per l'Impiego per il rispetto dei LEP.

Afol MB opererà in linea con quanto previsto dai dettati normativi vigenti e favorirà la messa in atto di modalità operative che mirano ad assicurare l'omogenea erogazione e la qualità dei servizi territoriali, sviluppando forme di collaborazione con gli enti locali e l'integrazione dei servizi della filiera della formazione, orientamento e politiche attive del lavoro.

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

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

### 3.2.2 Contratto di servizio: supporto al collocamento mirato e piano LIFT e assistenza tecnico amministrativa

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

Ai sensi dell'art 3 della sopracitata Convenzione Quadro, Afol MB svolgerà attività di supporto e di istruttoria alla gestione delle funzioni in materia di collocamento mirato e del Piano provinciale per l'occupazione delle persone con disabilità.

In particolare si occuperà di prestare:

a) Supporto al Servizio per il Collocamento Mirato persone con disabilità della Provincia per la gestione delle seguenti attività:

- collaborazione con la direzione di settore nella traduzione degli orientamenti e obiettivi sul diritto al lavoro delle persone disabili, in indicazioni operative per gli uffici provinciali e in azioni del piano LIFT;
- assistenza nello sviluppo e adattamento delle procedure di funzionamento dell'insieme dei processi amministrativi correlati all'applicazione della legge;
- accompagnamento agli uffici dedicati nell'interpretazione e corretta applicazione del dettato normativo;

- collaborazione nel monitoraggio delle azioni implementate (convenzioni, autorizzazioni, contributi) e delle evoluzioni del contesto (utenti iscritti, datori di lavoro in obbligo, avviamenti) attraverso il supporto all'attività di estrazione, analisi e comprensione dei dati di flusso e di stock presenti nelle banche dati Provinciali;
- assistenza agli sportelli disabili nell'interpretazione normativa e applicazione amministrativa in collaborazione con gli uffici provinciali preposti e tramite il portale Legge 68 implementato;
- assistenza tecnica nella prima valutazione delle pratiche in ingresso relative ai servizi rivolti ai datori di lavoro con particolare riferimento alle richieste di convenzione, esonero, nullaosta, sospensione degli obblighi, che necessitano una valutazione preliminare tecnica prima che vengano inoltrate alla Direzione provinciale per l'approvazione;
- supporto nell'attività di controllo sullo stato di ottemperanza delle convenzioni ex art. 11 della L. 68/99 e, in generale, nella presa in carico delle situazioni dei datori di lavoro per un accompagnamento alle corrette pratiche di assolvimento degli obblighi della L. 68/99.

Per lo svolgimento delle attività di coordinamento, analisi, programmazione, consulenza normativa e procedurale Afol MB metterà a disposizione una risorsa per garantire 800 ore di attività e ulteriore risorsa per 1.600 ore da dedicare alle attività amministrative, istruttorie, di monitoraggio, di supervisione e controllo.

- b) Supporto per l'attività di gestione del piano LIFT con particolare attenzione alle attività di:
- assistenza alla progettazione esecutiva dei dispositivi del piano Provinciale LIFT;
  - assistenza alle attività di segreteria, di gestione contabile e amministrativa, nonché alle azioni di verifica delle rendicontazioni presentate a valere sul Piano provinciale;
  - supporto all'attività di controllo ed ispettiva sul Piano implementata dalla Provincia in forma diretta o per il tramite di soggetti incaricati;
  - monitoraggio e valutazione degli interventi compresa la redazione delle relazioni intermedie e finali da presentare ai referenti interni della Provincia di Monza e della Brianza e agli uffici competenti di Regione Lombardia.

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

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

In continuità con quanto effettuato nelle annualità precedenti Afol MB garantirà, anche per il 2020 il coordinamento dei Tavoli territoriali LIFT che si articola in:

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

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

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

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

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

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

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

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

Si prevede di segnalare circa 350 candidati alle imprese del territorio.



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

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

L'azione di sistema a rilevanza regionale "Promotore 68" prevista dalla DGR XI/843 del 19/11/2018 all'allegato D, rappresenta un'azione di carattere innovativo volta a perseguire l'obiettivo di incrementare il livello di occupabilità delle persone disabili attraverso una strategia di sensibilizzazione, informazione e accompagnamento alle aziende fortemente integrata con i servizi del Collocamento mirato.

Conformemente a quanto concordato nel contratto di servizio Afol MB ha presentato nel luglio del 2019 una progettazione di dettaglio che prevede la realizzazione delle attività previste dalla DGR in stretta sinergia con il Servizio IDO Match e in connessione con gli operatori accreditati attivi nel catalogo del Piano Provinciale LIFT.

Nel corso del 2020 Afol MB intende consolidare le attività iniziate nel 2019 con riferimento:

- alla formazione del promotore Legge 68
- alla gestione del punto informativo e del numero verde dedicato alle aziende
- alla predisposizione di pagine internet dedicate e di materiale informativo a supporto delle attività del promotore legge 68
- alla partecipazione del Promotore legge 68 ai tavoli territoriali del piano LIFT

Si andranno inoltre a sviluppare le attività:

- Implementazione e realizzazione di un piano di marketing territoriale
- Realizzazione di focus tematici
- Realizzazione di eventi di "Diversity day"
- Sviluppo di modalità di comunicazione / condivisione delle informazioni e richieste di personale in raccordo con il collocamento mirato e con gli operatori territoriali

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

a) Apprendistato.

Afol MB nel corso del 2020 garantirà assistenza tecnico-amministrativa a supporto della gestione dell'apprendistato attraverso:

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

Per lo svolgimento delle attività sopra indicate Afol MB metterà a disposizione una risorsa per 500 ore per le attività di programmazione monitoraggio e controllo.

b) Sistema Informativo Sintesi.

Il 2020 vedrà come sempre Afol MB e i Centri per l'Impiego competenti impegnati a garantire a tutte le aziende del territorio il servizio di assistenza COB (sistema telematico delle comunicazioni obbligatorie Sintesi). Si tratta di un servizio di Help desk sia telefonico sia on line che ha l'obiettivo di supportare le aziende e tutti i soggetti abilitati per le problematiche di carattere normativo/procedurale e, tramite l'area ICT, anche di tipo tecnico/informatico. Nel corso dell'anno si procederà al consolidamento delle attività di gestione delle abilitazioni agli accessi al portale Sintesi già attivate nel 2019 e si garantirà l'assistenza tecnica per almeno tre ore giornaliere.

Si prevede di evadere oltre 1000 richieste assistenza da parte delle aziende del territorio.

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

In linea con quanto indicato nelle linee di indirizzo provinciali di cui al par. 2, l'area lavoro vedrà impegnate le proprie risorse nelle seguenti attività:

#### **4. Perseguire gli obiettivi affidati da Regione Lombardia nell'erogazione dei percorsi di politica attiva del lavoro previsti dalla programmazione Dote Unica Lavoro e Garanzia Giovani, integrate con altre iniziative di carattere nazionale rivolte a target specifici, in particolare valorizzare la complementarità tra l'Assegno di ricollocazione e dote unica a favore dei beneficiari del reddito di cittadinanza;**

Nel corso del 2020 Afol MB proseguirà nell'erogazione di percorsi di politica attiva del lavoro rientranti nei dispositivi Dote Unica e Garanzia Giovani, mettendo a disposizione dei beneficiari l'esperienza consolidata degli orientatori che da anni erogano percorsi di questa tipologia e operando in stretta sinergia con l'area formazione e gli enti del territorio per favorire la realizzazione di percorsi integrati.

Il modello regionale di politiche attive del lavoro, centrato sullo strumento di Dote Unica e Garanzia Giovani, è basato sui principi della Legge Regionale n. 22/2006 così come modificata dalla Legge Regionale n. 9/2018.

Tali principi sono ulteriormente specificati nella deliberazione n. XI/550 del 24/09/2018 di Regione Lombardia che ha approvato il Piano Esecutivo Regionale per l'attuazione della fase II del programma Garanzia Giovani e nella deliberazione XI/959 del 11/12/2018 relativa all'approvazione del Piano Esecutivo Regionale di Dote Unica.

Le caratteristiche qualificanti del modello si identificano negli elementi distintivi di:

- ruolo paritario di operatori pubblici e privati, entrambi accreditati (I Centri per l'Impiego sono accreditati di diritto, in attuazione della Legge Regionale 9/2018);
- centralità della persona, che può scegliere autonomamente l'operatore che lo accompagnerà nel percorso;
- proporzionalità dell'intensità di aiuto in funzione del grado di difficoltà di inserimento del destinatario nel mercato del lavoro, misurato secondo un sistema di profilazione articolato su differenti livelli di bisogno;
- personalizzazione del percorso, che viene concordato dal beneficiario con l'operatore che lo prende in carico, scegliendo tra le misure previste dal PAR quelle più adeguate a conseguire il risultato, di reinserimento in un percorso formativo, di assunzione o di avvio ad un tirocinio;
- focalizzazione sul risultato occupazionale.

Per quanto riguarda Dote Unica Lavoro in particolare, Afol MB sarà parte attiva nel garantire la complementarietà tra le iniziative regionali e le iniziative di carattere nazionale quali ad esempio Garanzia Giovani, Assegno di Ricollocazione, Reddito di Inclusione e Reddito di cittadinanza considerando la specificità dei target coinvolti coerentemente alle indicazioni contenute nel dispositivo relativo alla III fase di programmazione regionale.

Nella programmazione delle politiche attive relative alle due principali linee di finanziamento delle politiche attive regionali - Dote Unica e Garanzia Giovani - si terrà conto nel 2020 delle significative modifiche, in termini di disponibilità finanziarie e di accessibilità da parte dei destinatari, introdotte nel corso del 2019.

Per quanto riguarda Dote Unica, l'impatto della riduzione dei fondi disponibili, si risconterà anche nel 2020, poiché la nuova fase III - avviata a gennaio 2019 e relativa al triennio 2019-2021, prevede risorse regionali pari a 102.000.000€, quota quasi dimezzata rispetto al triennio precedente (180.740.000€).

Già nel 2019 ne è derivato che l'assegnazione di un contingente ridotto rispetto agli anni precedenti e le nuove modalità di utilizzo, hanno diminuito sensibilmente anche le prese in carico dei lavoratori da parte di AFOL, rispetto a quanto previsto. Il contingente assegnato ad AFOL pari a 729.494€, a copertura di un fabbisogno stimato da Regione Lombardia per il periodo gennaio-novembre 2019, ha consentito la presa in carico di soli 177 utenti nel 1° semestre con un utilizzo di risorse pari al 92% del budget assegnato rispetto a una media annuale del triennio precedente di 1360 utenti presi in carico. L'esiguità di risorse disponibili per la presa in carico di utenti ha rappresentato nell'anno una situazione di forte criticità.

Anche le novità introdotte nel corso del 2019 rispetto al dispositivo Garanzia Giovani fase II, sia in relazione alla tipologia di servizi previsti, sia alla esiguità delle risorse disponibili (già esaurite nel terzo trimestre dell'anno), non hanno consentito una risposta adeguata al fabbisogno espresso dal territorio.

Nel corso del 2020 si prevede pertanto di attivare complessivamente almeno 600 percorsi di politica attiva del lavoro, auspicando la messa a regime di un sistema integrato di politiche attive del lavoro nazionali e regionali, complementari ed integrate.

**5. Avviare e gestire le attività previste dall'introduzione di nuove normative connesse al reddito di cittadinanza, coordinando l'integrazione tra gli operatori del CPI e i navigator;**

Afol MB nel corso del 2020 procederà con la presa in carico dei beneficiari del reddito di cittadinanza e con l'erogazione dei servizi loro destinati, garantendo il rispetto dei LEP in coerenza con quanto disposto dal DM n. 4/2018 e l'integrazione dei sistemi territoriali tra politiche attive e politiche di inclusione.

Tale integrazione sarà realizzata, anche sulla base della modellizzazione territoriale (ad oggi in fase di definizione all'interno del Gruppo tecnico di monitoraggio e coordinamento per il Reddito di Cittadinanza della Provincia di Monza e Brianza), che definirà i flussi dei beneficiari e il sistema di raccordo tra i servizi previsti dai Patti per il Lavoro e quelli previsti dai Patti per l'Inclusione, con particolare attenzione all'introduzione dei PUC – Progetti utili alla collettività e all'integrazione delle banche dati provinciali/regionali/nazionali gestite dai CPI e dai Comuni. In data 6 agosto 2019 è stata sottoscritta la Convenzione tra Regione Lombardia e Anpal Servizi che disciplina le modalità con le quali Anpal Servizi fornirà assistenza tecnica ai Centri per l'Impiego di Regione Lombardia per la realizzazione delle politiche attive del lavoro collegate al Reddito di Cittadinanza.

Nel corso nell'anno verrà garantita l'integrazione operativa con i navigator assegnati ai Centri per l'Impiego di competenza che nel rispetto di quanto previsto dalla convenzione sopra richiamata e dal relativo Piano Regionale di assistenza tecnica svolgeranno:

- azioni di affiancamento e di supporto ai Centri per l'Impiego nelle diverse fasi previste dal RDC, al fine di garantire uniformità del servizio;
- attività di affiancamento e assistenza tecnica ai Centri per l'Impiego per il supporto personalizzato ed individualizzato ai beneficiari RDC garantendo il processo previsto dalla norma;
- attività a supporto ed affiancamento ai Centri per l'Impiego per il raccordo con le imprese;
- attività di affiancamento e di supporto ai Centri per l'Impiego finalizzate al raccordo con le strutture di istruzione e formazione per il Patto di formazione;
- attività di affiancamento e di supporto ai Centri per l'Impiego nel rapporto con i Comuni per il Patto di inclusione;
- attività di affiancamento e di supporto ai Centri per l'Impiego per il rispetto dei LEP.

Dalle prime rilevazioni in merito al riconoscimento del beneficio si prevede di gestire circa 2.000 utenti beneficiari di reddito di cittadinanza.

**6. Realizzare, in stretto raccordo con l'Area Formazione, azioni di rete volte a contrastare le crisi aziendali, anche con misure/progetti sperimentali di inserimento lavorativo;**

In continuità con quanto effettuato negli anni precedenti Afol MB manterrà un impegno costante nella gestione e nel coordinamento di progetti rivolti ad aziende e lavoratori, coinvolti in processi di crisi aziendali, favorendo l'implementazione e lo sviluppo di reti di partenariato

sul territorio composte da soggetti diversi, portatori di strumenti, competenze e know how complementari e in grado di rappresentare un punto di riferimento per la crisi in questione e in generale un modello di incontro domanda/offerta di lavoro territoriale.

Lo sviluppo di azioni integrate di accompagnamento al lavoro favorirà l'attuazione di una serie di interventi volti ad aumentare l'efficacia degli strumenti di politica attiva del lavoro offerti dal territorio e permetterà di intercettare le opportunità offerte dal mercato del lavoro locale e di potenziare lo scouting settoriale e territoriale di gruppi di lavoratori.

Afol MB continuerà in particolare a realizzare nuove progettualità su finanziamenti regionali e/o nazionali per far fronte alle crisi aziendali territoriali, con l'obiettivo di offrire ai lavoratori un insieme di servizi collocati all'interno di un sistema di politiche attive del lavoro in grado di governare non solo i contenuti dei servizi stessi, ma di valorizzare in modo sinergico e in tempo reale l'evoluzione e i cambiamenti del mercato del lavoro (in entrata e in uscita), della normativa vigente, dell'aggiornamento dei dispositivi di sostegno alle politiche attive.

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

Afol MB nel corso del 2020 intende rafforzare ulteriormente l'importante ruolo di coordinamento dei progetti di politica attiva del lavoro, rivolti a persone con disabilità, assunto negli ultimi anni.

Particolare attenzione varrà dedicata al consolidamento del sistema di relazioni stabili e coordinate, che si è venuto a creare tra i diversi enti accreditati al Piano LIFT e le altre realtà che a diverso titolo operano nell'ambito della disabilità, all'interno delle sperimentazioni realizzate con le azioni di sistema che hanno interessato il 2018 e il 2019. Il coinvolgimento dei Piani di Zona, dei servizi sociali dei servizi socio-sanitari e del sistema delle cooperative sociali rappresenta un elemento determinante per la diffusione di una cultura dell'inclusione lavorativa delle persone con disabilità nel mercato del lavoro con particolare attenzione alle aziende di piccole dimensioni "e non in obbligo.

In sinergia con le attività affidate nell'ambito del contratto di servizio, Afol MB proseguirà in qualità di capofila del progetto, nel coordinamento di una consolidata rete di partenariato che da diversi anni eroga percorsi di valutazione del potenziale di cittadini disabili, iscritti negli elenchi provinciali di cui all'art. 8 della Legge 68/99. Attraverso le attività di monitoraggio e di coordinamento, continuerà a garantire la sinergia tra gli operatori e l'uniformità delle procedure e degli standard di servizio.

I Centri per l'Impiego continueranno ad erogare il colloquio di accoglienza a favore di tutti gli utenti oltre ai percorsi completi per una parte dei destinatari. Nel 2020 si stima l'erogazione del colloquio di accoglienza a circa 600 utenti e l'erogazione dell'intero percorso a 120 beneficiari.

Afol MB proseguirà, nel corso del 2020 nell'erogazione dei servizi previsti da dote Unica Lavoro ambito disabilità al fine di favorire l'inserimento lavorativo e/o il mantenimento della posizione lavorativa delle persone destinatarie dei percorsi. Nel corso dell'anno si procederà con la conclusione dei percorsi dotati riferiti agli utenti presi in carico nel 2019 e si proseguirà con la presa in carico di nuovi utenti stimando l'erogazione del servizio a circa 80 beneficiari. Le attività sopra descritte verranno svolte in raccordo con il promotore Legge 68

Con riferimento al tema della disabilità Afol MB proseguirà il proprio ruolo all'interno delle azioni di sistema previste dal Piano Provinciale LIFT. Particolare attenzione verrà dedicata alla nuova azione di sistema "Un ponte tra scuola e lavoro" il cui obiettivo è quello di costruire un sistema provinciale di orientamento che coinvolga le scuole della Provincia e i servizi attivi nel piano LIFT, al fine di favorire la connessione e la sinergia tra le diverse risorse territoriali.

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

Alla luce delle esperienze pregresse e del consolidamento di un'equipe multidisciplinare territoriale, Afol MB intende proseguire lo sviluppo di interventi e percorsi di accompagnamento all'inclusione socio lavorativa delle persone sottoposte a provvedimenti dell'autorità giudiziaria, al fine di moltiplicare le possibilità d'ingresso nel mercato del lavoro e di sviluppare un sistema interno ed esterno alla Casa Circondariale di Monza integrato e capace di considerare l'individuo nella sua globalità e complessità.

Nel corso del 2020 inoltre Afol MB intende proseguire la gestione dello "Sportello Lavoro Carcere" al fine di erogare alla popolazione detenuta del Carcere di Monza una serie di servizi dei Centri per l'Impiego (servizi certificativi amministrativi, supporto informativo), in grado di garantire un servizio permanente e via via modulabile, integrabile e flessibile in relazione al fabbisogno del territorio sul tema del lavoro.

Inoltre verranno avviate ulteriori collaborazioni con soggetti del terzo settore per operare sinergicamente al fine di promuovere progetti di politica attiva del lavoro e servizi formativi idonei a supportare donne vittime di violenza nella ricerca di un'occupazione e/o nella definizione/ri-definizione di un progetto professionale, utilizzando gli strumenti e le risorse messe a disposizione da bandi o dispositivi finanziati. Si stima complessivamente la presa in carico di circa 180 beneficiari.

**9. Consolidare il ruolo maturato nell'erogazione e gestione dei servizi di conciliazione lavoro-famiglia attraverso nuove progettualità, sostenendo le linee d'azione e gli obiettivi delineati dalla Rete Territoriale di Conciliazione- Ats Brianza-Lecco e proseguire la partecipazione alle Alleanze Locali;**

Afol MB continuerà a sostenere la Rete territoriale di Conciliazione, con capofila ATS Brianza, aderendo attivamente ad una governance partecipata tra soggetti appartenenti a mondi diversi: profit, no profit, realtà del terzo settore, associazioni di categoria, organizzazioni sindacali.

Nel 2020 si intende proseguire la partecipazione a progettualità attivate dall'Alleanze locali territoriali, consolidando i partneriati esistenti e costruendo nuove sinergie con enti ed attori locali, per proporre interventi sempre più vicini alle esigenze del territorio in un'ottica di azioni trasversali e integrate tra tutti gli Ambiti.

**10. Promuovere i servizi alle imprese e gli accordi di collaborazione con Enti e/o Fondazioni al fine di sviluppare progetti volti a favorire l'inserimento lavorativo attraverso il servizio di incontro domanda-offerta, incentivando lo strumento del tirocinio, il supporto all'autoimprenditorialità, etc.;**

Nel corso del 2020 Afol MB intende promuovere i servizi rivolti alle imprese al fine di favorire l'inserimento lavorativo delle persone in cerca di occupazione.

Proseguirà e verrà incrementata l'erogazione del servizio IDO (Incontro Domanda-Offerta di lavoro) che si pone l'obiettivo di favorire l'occupazione mediante un efficace incontro tra le competenze e le disponibilità dei lavoratori (fruitori o meno di politiche attive del lavoro) e le esigenze professionali espresse dai datori di lavoro. Alle aziende del territorio verrà garantita l'opportunità di consultare, in piena autonomia, la banca dati Joshua utilizzando il servizio IDO-online, che mette loro a disposizione uno strumento veloce, comodo e gratuito da utilizzare in autonomia per la ricerca di profili professionali.

Afol MB procederà anche nel 2020 con l'erogazione del servizio tirocini che rappresenta per i giovani l'opportunità di inserirsi nel mondo del lavoro e per le aziende del territorio la possibilità di investire su giovani motivati attraverso la realizzazione di progetti formativi individuali e personalizzati. Su richiesta delle aziende sarà possibile fornire in modalità e-learning la formazione (generale e/o specifica) in materia di salute e sicurezza nei luoghi di lavoro nel rispetto di quanto previsto dal D. Lgs 81/08. In caso di assunzione al termine del tirocinio potranno ricevere, consulenza sulle forme contrattuali agevolate e incentivi previsti dalla normativa vigente. Per i servizi non finanziabili da specifici dispositivi, è previsto il riconoscimento ad Afol MB di un concorso spese per la gestione del tirocinio e delle attività connesse alla proroga. Nel corso dell'anno si prevede di attivare circa 1.200 tirocini.

Nel 2020 Afol MB intende favorire accordi di collaborazione con Enti e/o Fondazioni al fine di sviluppare progetti che agevolano l'inserimento lavorativo attraverso il servizio di incontro domanda-offerta e il tirocinio.

Proseguiranno le attività di realizzazione del Progetto New Hope Bridge volto a promuovere l'inserimento nelle aziende del territorio, di lavoratori over 40 attraverso un percorso di tirocinio.

### 3.3 Servizi di natura territoriale di rete e di assistenza tecnico – amministrativa

#### 3.3.1 Contratto di servizio assistenza tecnico – amministrativa

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

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

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

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

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

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

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



- gestione della comunicazione tramite sito web istituzionale e social media e l'utilizzo di altre tecnologie digitali per la comunicazione pubblica;

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

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

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

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

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

#### **3. Confermare l'offerta capillare di "servizi di rete per il lavoro", valorizzare le buone prassi già presenti sul territorio nell'ottica di consolidare un modello di erogazione permanente di servizi di politica attiva del lavoro e rafforzare il raccordo tra le politiche attive del lavoro e le politiche sociali;**

In linea con l'evoluzione e lo sviluppo dei processi di integrazione e di collaborazione tra Pubbliche Amministrazioni ed Enti Locali, nel 2020 verrà consolidata la progettualità dei "servizi di rete per il lavoro", già attivata a partire dal 2019, in grado di garantire una nuova forma di gestione volta a superare il livello comunale del servizio per moltiplicare le risorse e le possibilità locali esistenti.

AfolMB si occuperà infatti di garantire l'offerta dei servizi di rete per il lavoro in qualità di Ente strumentale della Provincia di Monza e della Brianza per l'esercizio delle funzioni relative alla gestione dei Servizi per l'Impiego, ai Servizi di Politica Attiva del Lavoro, ai Servizi di Formazione professionale e interventi di natura territoriale, concorrendo così al raggiungimento dei seguenti obiettivi:

1. Rispondere in modo efficace e concreto al bisogno del territorio, in termini di servizi di orientamento, accompagnamento al lavoro e prevenzione delle crisi aziendali, in un'ottica di sussidiarietà orizzontale e istituzionale, rivolti ai cittadini e alle imprese del territorio;
2. Consolidare la «saldatura» con gli enti locali, nel quadro del rafforzamento dei Centri per l'Impiego e garantire la capillarità territoriale dei servizi e delle misure di politica attiva del lavoro, offrendo servizi di supporto connessi all'esercizio dei Livelli Essenziali delle Prestazioni;
3. Valorizzare le buone prassi già presenti sul territorio nell'ottica di consolidare un modello di erogazione permanente di servizi di politica attiva del lavoro;

4. Rafforzare il raccordo tra le politiche attive del lavoro e le politiche sociali, intese anche come sostegno/inclusione delle fasce di utenza particolarmente svantaggiate e con maggiori difficoltà di ingresso nel mercato del lavoro;

5. Raccogliere, analizzare e diffondere i dati inerenti le dinamiche occupazionali e del mercato del lavoro dell'ambito territoriale di riferimento, privilegiando una lettura stratificata, basata sull'utilizzo di una pluralità di fonti e di modelli di analisi complementari, che possano fornire utili basi per orientare al meglio le politiche di sviluppo territoriale;

Verranno erogati servizi sempre più rispondenti ai bisogni stratificati e complessi espressi dall'utenza, in una logica di prossimità, di integrazione e di collaborazione con le amministrazioni comunali per sostenere ed accompagnare le persone nelle fasi di transizione tra lavoro-non lavoro-formazione.

Oltre all'attività dello Sportello Unico Lavoro, saranno garantite le seguenti Azioni di Sistema per il lavoro alle Amministrazioni Comunali che aderiranno alla convenzione:

- la raccolta e diffusione dati socio economici e dell'occupazione locali. Nell'attività dell'osservatorio del mercato del lavoro provinciale è riservata una specifica attenzione alle dinamiche occupazionali e del mercato del lavoro su territorio del Comune, che si espliciterà in un focus sintetico dedicato al Comune aderente collegato al report annuale provinciale. I dati che potranno essere analizzati a livello di singolo comune sono le Dichiarazioni di Immediata Disponibilità al lavoro e le iscrizioni alle liste della legge 68/99 dei cittadini, così come gli avviamenti, le trasformazioni e le cessazioni
- attività di raccordo tra lo Sportello Unico Lavoro e i Servizi Sociali comunali, per garantire l'integrazione tra politiche attive del lavoro e politiche sociali, anche attraverso progettualità specifiche a valere su finanziamenti disponibili a favore del sostegno all'inclusione attiva;
- l'offerta di almeno due seminari all'anno alla cittadinanza in tema di orientamento al lavoro e alla formazione;
- l'offerta, almeno con cadenza quadrimestrale, di sessioni di aggiornamento del personale dipendente dell'amministrazione comunale in materia di servizi e misure di politiche attive per il lavoro (2 partecipanti per Comune per sessione)
- sensibilizzazione raccordo con le aziende del territorio nell'ambito di eventuali iniziative organizzate del Comune.

Si mira nella prossima annualità a confermare e proseguire la collaborazione con i Comuni presso cui è attivo un servizio AFOL che risponde alla domanda di base in tema di orientamento, lavoro e formazione (già attivo in 30 Amministrazioni Comunali nel 2019) e a rispondere positivamente a tutte le ulteriori richieste provenienti dal territorio, in un'ottica di presa in carico sistemica e integrata e di valorizzazione della rete esistente, formale e informale. Si prevede inoltre di avviare progettualità innovative di integrazione tra politiche attive del lavoro e politiche per l'inclusione.

## 4. SERVIZI DIREZIONALI

---

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

All'Ufficio Risorse Umane e Organizzazione è stato affidato un ruolo strategico di supporto sia agli organi dell'azienda sia alle aree con funzione di reclutamento, gestione, organizzazione e sviluppo delle risorse umane a vario titolo presenti in azienda.

Il perimetro di sviluppo degli obiettivi delineati in premessa, l'evoluzione dei servizi e delle misure oggetto della mission aziendale, con particolare riferimento a quelli relativi alle politiche attive del lavoro e alla formazione professionale, impegneranno l'Ufficio Risorse Umane nel garantire e presidiare alcune funzioni cruciali dell'Agenzia quali:

- Supporto alla definizione degli assetti organizzativi macro e micro, anche mediante l'elaborazione di reportistica economico-finanziaria correlata. Di particolare importanza anche per l'anno 2020 sarà l'azione di supporto allo sviluppo degli obiettivi contenuti nella convenzione quadro e relativi contratti di servizio, di respiro quinquennale, sottoscritta fra Provincia di Monza e Brianza e Afol che impegneranno l'Ufficio Risorse Umane nella pianificazione e monitoraggio della dotazione risorse umane necessarie al consolidamento e sviluppo dei servizi di rete;
- Supporto all'elaborazione della dotazione risorse umane aziendale e del fabbisogno assunzionale. In particolare sarà sviluppata reportistica ad hoc in grado di supportare la Direzione Generale nella definizione e gestione delle politiche assunzionali e degli adempimenti connessi alla normativa prevista dal CCNL Enti Locali e dalla Legge n. 9 del 12 luglio 2018 e dalla Legge del 9 agosto 2018 n.96 "Disposizioni urgenti per i lavoratori e per le imprese (Decreto Dignità);
- Implementazione del ciclo di valutazione della performance e relativi sistemi premiali;
- Attuazione e aggiornamento dei regolamenti relativi all'organizzazione dell'azienda, tra cui in particolare la revisione del Regolamento di Organizzazione, in parte già aggiornato per la parte di competenza relativa alla disciplina delle posizioni organizzative;
- Supporto nelle relazioni sindacali, con specifico riferimento all'implementazione del nuovo Contratto Integrativo aziendale;
- Predisposizione del Piano Azioni Positive per il triennio 2020-2022;
- Supporto trasversale alla definizione dei principali processi organizzativi aziendali.

Lo sviluppo, il consolidamento e la parziale revisione della dotazione delle risorse umane aziendale già esplicitata in premessa, la necessità di armonizzare i vincoli giuridico-normativi con lo sviluppo di un'offerta di servizi innovativa, articolata e polivalente, richiederà uno sforzo consistente anche sul fronte della "gestione giuridica", dello "sviluppo HR" ed economico-previdenziale.

Per ognuna di queste area di gestione continua il percorso di ridefinizione del processo organizzativo, inteso come risposta funzionale alle specifiche esigenze espresse dalle aree in

una cornice dove la sintesi efficace tra mantenimento degli standard di servizio, potenziamento/sviluppo dei servizi e contenimento dei costi rappresentano l'obiettivo di azione programmatica di tutta l'azienda nel 2020.

L'area di gestione giuridica avrà il compito di:

- Presidiare i rapporti giuridico-amministrativi delle risorse che a vario titolo operano all'interno dell'azienda, compresa la gestione dell'attività relativa ai procedimenti disciplinari;
- Gestione delle procedure di evidenza pubblica e più in generale del processo di reclutamento, selezione ed inserimento delle risorse umane delle aree di appartenenza. Si rimanda alla tabella che segue la declinazione dei fabbisogni assunzionali.

L'area "sviluppo HR" avrà il compito di:

- Predisporre il Piano della Formazione del Personale, che rappresenta uno dei principali motori dello sviluppo delle risorse. Anche per l'anno 2020 il Piano della Formazione di Afol MB risponderà alle esigenze di aggiornamento, innovazione e sviluppo delle competenze di tutto il personale avvalendosi della rilevazione dei bisogni effettuata, in cui vengono indicati gli interventi prioritari. Lo stesso tiene conto del miglioramento dei risultati anche tramite strumenti di customer diretti a valutare il gradimento e l'apprendimento delle attività formative. Si ipotizza inoltre di far ricorso alla formazione finanziata per ampliare l'offerta formativa, come già stato sperimentato nell'anno 2019.

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

1. Formazione trasversale derivante da obblighi normativi;
  2. Formazione trasversale a tutte le Aree;
  3. Formazione specifica di Area.
- Predisporre e supportare il Ciclo di Valutazione delle performances aziendali che, elaborato annualmente, rappresenta una delle principali azioni di programmazione, controllo e gestione delle risorse umane oltre che strumento catalizzatore dell'intero processo di miglioramento della nostra organizzazione, il tutto in un'ottica di massima diffusione dei contenuti nel rispetto del principio della trasparenza.
  - Garantire la corretta applicazione dei nuovi criteri previsti nell'Ipotesi di Contratto integrativo aziendale Afol Monza e Brianza e contenuti nel manuale "Piano delle Performance e sistema di misurazione delle valutazioni";

Anche per il 2020, il ciclo di gestione della performance si articolerà nelle seguenti fasi:

1. definizione e assegnazione degli obiettivi di sviluppo, strategici e di processo che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori;

2. collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse economiche, umane e strumentali;
3. monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;
4. misurazione e valutazione della performance, organizzativa e individuale;
5. utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito.

Predisporre gli adempimenti connessi alla definizione di un nuovo accordo relativo alla detassazione del premio di produttività aziendale alla luce delle indicazioni contenute nella circolare n. 5/E del 29 marzo 2018 e successiva risoluzione n.78/E del 19 ottobre 2018 dell'Agenzia dell'Entrate.

L'area economico-previdenziale avrà l'obiettivo di:

- Gestire l'applicazione della normativa vigente;
- Avviare la procedura per l'attribuzione delle progressioni economiche orizzontali;
- Gestire e raccordare con il servizio paghe gli aspetti previdenziali del personale dipendente;
- Gestire i flussi informativi e la rilevazione delle presenze/assenze del personale, grazie anche all'introduzione della nuova piattaforma digitale Urbi Smart che consiste in una suite gestionale composta da più moduli integrati, in grado di supportare le funzioni apicali della programmazione e gestione delle risorse umane e garantire il monitoraggio dei principali indicatori relativi alla gestione del personale.

Il quadro sinottico che segue esprime in modo dettagliato l'articolazione della dotazione delle risorse umane suddivise nelle varie sedi operative, per mansioni, livello e tipologia di contratto al 30.09.2019, al 31.12.2020 e il relativo fabbisogno assunzionale:

DOTAZIONE ORGANICA AL 30/09/2019											DOTAZIONE ORGANICA AL 31.12.2019					FABBISOGNO ASSUNZIONALE 2020											
Amministratore Unico											1					1											
Servizi	Categoria					N. dipendenti				Personale somministrato	Totale	N. dipendenti				Personale somministrato	Totale	N.	T.I.	T.D.	Personale somministrato						
	QD	D	C	B	A	T.I.	% p.t.	T.D.	% p.t.			T.I.	% p.t.	T.D.	% p.t.												
<b>DIREZIONE E APICALI</b>																											
Direttore Generale	1					1					1					1					1	1					
Vice Direttore Generale	1					1					1					1					1	1					
Direttori di area		3				3					3					2					2	3	3				
<b>SUB-TOTALE</b>						<b>5</b>					<b>5</b>					<b>4</b>					<b>4</b>	<b>5</b>	<b>5</b>				
<b>AREA LAVORO</b>																											
Responsabile CPI		1				1					1					1					1	1					
Coord. Serv. al Lavoro disabili		1				1					1					1					1	1					
C.P.I. Seregno		1	6	1		8					3					11					8	11	8		3		
C.P.I. Vimercate			5			5					2					7					5	7	5		2		
C.P.I. Monza		1	10			11					2					13					1	12	13	11		2	
C.P.I. Cesano Maderno		1	7	1		9					1					10					1	10	9	8		1	
<b>SUB-TOTALE</b>						<b>35</b>					<b>8</b>					<b>43</b>					<b>7</b>	<b>42</b>	<b>42</b>	<b>34</b>		<b>8</b>	
<b>AREA FORMAZIONE</b>																											
Responsabili CFP		2				2					2					2					2	3	3				
Responsabile Serv. Imprese		1				1					1					1											
C.F.P. Seregno		22	5	3		30					30					30					0,5	1	31,5	29,5	28	0,5	1
C.F.P. Meda		17	5		1	23					1					24					0,5	5	28,5	27,5	22	0,5	5
C.F.P. Concorezzo		2	1			3					4					7					1	5	9	9	3	1	5
<b>SUB-TOTALE</b>						<b>59</b>					<b>5</b>					<b>64</b>					<b>2</b>	<b>11</b>	<b>71</b>	<b>69</b>	<b>56</b>	<b>2</b>	<b>11</b>
<b>AREA AMMINISTRATIVA - R.U.</b>																											
Contabilità, Rendicontazione e Risorse Umane		1	5			6					6					6					6	7	6			1	
<b>SUB-TOTALE</b>						<b>6</b>					<b>6</b>					<b>6</b>					<b>6</b>	<b>7</b>	<b>6</b>			<b>1</b>	
<b>AREA ICT/COMUNICAZIONE</b>																											
Servizi informatici e comunicazione			3			3					3					3					3	3	3				
<b>SUB-TOTALE</b>						<b>3</b>					<b>3</b>					<b>3</b>					<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>				
<b>AREA TECNICA</b>																											
Resp. Area tecnica/RSPP		1				1					1					1					1	1	1				
Acquisti, Gare e Appalti			2			2					2					2					2	2	2				
<b>SUB-TOTALE</b>						<b>3</b>					<b>3</b>					<b>3</b>					<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>				
<b>SERVIZI DI RETE</b>																											
Personale di Staff - MKTG Territoriale		3	2			5					5					5					5	5	5				
<b>SUB-TOTALE</b>											<b>5</b>					<b>5</b>					<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>				
<b>TOTALE DIPENDENTI</b>	<b>2</b>	<b>57</b>	<b>51</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>116</b>					<b>13</b>	<b>129</b>	<b>114</b>		<b>2</b>	<b>18</b>	<b>134</b>	<b>134</b>	<b>112</b>	<b>2</b>	<b>20</b>						

## 4.2 Amministrazione, finanza e controllo

Come evidenziato in premessa, il perimetro di azione all'interno del quale ha operato l'Agenzia in questi ultimi anni è stato caratterizzato da importanti cambiamenti che hanno influenzato e determinato la necessità di ridisegnare e/o ampliare alcuni tratti della mission aziendale così come di consolidare alcune linee di servizio e i relativi assetti organizzativi aziendali.

In questa prospettiva, le performance economico finanziarie e patrimoniali rappresentano le fondamenta del presente dell'Agenzia e, soprattutto, del suo futuro.

Infatti, partendo dagli aspetti amministrativi ed approfondendo quelli gestionali l'Amministrazione ha contribuito a creare un patrimonio di conoscenze, nonché di direttive e di procedure aziendali garantendone la loro effettiva diffusione interna, che sono risultate poi necessarie per assumere e svolgere efficacemente il proprio ruolo di controllo ma anche e soprattutto il ruolo di supporto alle strategie aziendali.

A tal proposito, segnatamente agli sviluppi attesi nel corso dei prossimi mesi, e in particolare rispetto ai programmi di sviluppo e potenziamento delineati nel Piano dalle Aree -come ad esempio il potenziamento dei CPI e di quelli previsti per i CFP-, sarà fondamentale costruire e garantire un **adeguato assetto del sistema amministrativo-contabile** dell'Agenzia. Un assetto che potrebbe non più identificarsi esclusivamente con una classica organizzazione per funzioni (amministrativo-contabili, controllo della gestione riferita ai soli aspetti contabili) ma che invece potrebbe evolvere verso **un sistema integrato dei controlli interni** che, operando a 360° si configurerebbe anche in termini di risk management.

Un sistema dei controlli interni che tenuto conto della dimensione e della complessità dell'azienda sia in grado di supportare le strategie e l'operatività quotidiana e che sia rispondente ai seguenti obiettivi:

- presidio degli obiettivi strategici, volti ad assicurare la conformità delle scelte del management alle direttive ricevute e all'oggetto che l'azienda si propone di conseguire, nonché a garantire la salvaguardia del patrimonio aziendale e a tutelare gli interessi degli stakeholders;
- presidio degli obiettivi operativi, volti a garantire l'efficacia e l'efficienza delle attività operative aziendali;
- presidio degli obiettivi di reporting, volti a garantire l'attendibilità e l'affidabilità dei dati;
- presidio degli obiettivi di conformità, volti ad assicurare la conformità delle attività aziendali alla normativa applicabile.

In tal senso, il ridisegno dei futuri assetti organizzativi sarà determinante in quest'ottica così come determinanti, sebbene strumentali, saranno gli investimenti programmati per **adeguare e integrare sempre più i software aziendali** alle necessità operative di programmazione e controllo oltre che di conformità alle norme di settore, che sono indispensabili per supportare adeguatamente il fabbisogno informativo aziendale e favorire il conseguimento degli obiettivi correnti e di medio termine.

Non da meno, sono fondamentali **gli investimenti programmati in formazione per** le persone operanti nel settore dell'amministrazione che saranno chiamate sempre più a comprendere gli

accadimenti aziendali non solo in una dimensione amministrativa ma soprattutto gestionale. L'obiettivo è quello di **assicurare la presenza in azienda di personale con adeguata competenza a svolgere le funzioni assegnate**, completando così un percorso formativo che ha come risultato a tendere quello di costruire un **assetto organizzativo nelle funzioni amministrazione e personale - finanza e commerciale affidabile ed adeguato rispetto alle dimensioni attuali dell'azienda e agli obiettivi da perseguire**:

- assicurando la conformità dei fatti di gestione ai documenti contabili e alle registrazioni;
- operando ad un livello di rischio accettabile e comunque riducendo i rischi connessi a potenziali difformità in partita doppia;
- garantendo l'affidabilità dell'assetto amministrativo contabile e la sua idoneità alla corretta rilevazione dei fatti di gestione nelle scritture contabili.

Per dare rispondenza ai principi sopra enunciati, le funzioni operative dedicate alla contabilità generale e quelle dedicate alla contabilità analitica e di analitica di progetto risultano oggi perfettamente integrate nelle prassi operative ma non ancora integrate come flussi di gestione nei sistemi gestionali, nonostante la presenza di un software di gestione sviluppato nel tempo secondo le esigenze manifestate dall'azienda e articolate nei seguenti aspetti operativi:

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



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

A tal proposito sarà importante dare massima priorità e sostegno organizzativo affinché le rilevazioni dei **fatti e degli accadimenti gestionali si traducano sempre più in flussi operativi sistematizzati e organizzati** all'interno del gestionale e dei software aziendali, così da favorire un più rapido e stabile scambio di informazioni tra gli uffici e tra questi e le direzioni.

Sinteticamente gli obiettivi amministrativi si possono così riassumere:

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

### 4.3 Acquisti

Alla luce delle modifiche e/o cambiamenti normativi in materia di acquisti, gare ed appalti, nel corso del 2020 si proseguirà nell'adeguare e/o adattare le procedure d'acquisto di beni, servizi e lavori al fine di migliorare la pianificazione degli acquisti di beni e servizi, che tenga conto delle esigenze delle diverse aree. Analogamente, per l'acquisto di servizi nonché per l'indizione

delle gare di appalto si proseguirà con l'attività di programmazione a carattere annuale con revisione quadrimestrale, nel rispetto dei documenti programmatori, dell'andamento economico finanziario e in coerenza con il bilancio dell'ente.

Sarà garantita la sinergia sviluppata con la CUC della Provincia di Monza e Brianza con la quale è stata condivisa la programmazione del fabbisogno di lavori, servizi e forniture oltre l'importo di € 40.000.

Anche per questa area vale quanto detto in ambito amministrativo relativamente agli obiettivi, con specifico riferimento al punto 1 e cioè alla necessità di gestire il cambiamento attraverso il consolidamento dei sistemi di programmazione e controllo in un'ottica di maggior aderenza alle strategie e necessità delle aree ma anche alle prassi operative, con l'obiettivo di accompagnare il percorso di ridefinizione dell'assetto di alcuni segmenti/aree di servizio.

In tal senso uno degli obiettivi che si sta perseguendo a livello trasversale di area e di integrazione di strumenti operativi è ***l'integrazione tra il flusso di gestione documentale proprio del sistema docsuite che gestisce il flusso delle determinazioni di approvazione della spesa e il flusso di gestione degli ordini di acquisto e degli impegni legati alla gestione del budget gestiti con il gestionale (Ciclo passivo)***. L'integrazione di questi due flussi operativi consentirà, una volta completato il progetto, una migliore gestione di tutto il ciclo passivo aumentandone la conformità alle norme ma soprattutto ai principi di gestione così come regolamentati.

#### 4.4 Gestione del patrimonio

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

Anche per il 2020 l'attenzione sarà focalizzata sulle sopracitate sedi di Seregno e di Meda, compatibilmente con la disponibilità economico finanziaria;

- a) Proseguiranno le attività volte alla realizzazione in più fasi/tempi dei lavori di adeguamento alla normativa in materia di antincendio degli edifici e degli impianti tecnologici. Tali adeguamenti risultano indispensabili per poter procedere successivamente con la presentazione della Scia per l'ottenimento del C.P. Incendi; un percorso impegnativo, lungo e complesso iniziato nel giugno 2017 e che terminerà nel 2021/22. Nello specifico per la sede di Meda è in corso la presentazione SCIA, mentre per la sede di Seregno si sta provvedendo alla progettazione definitiva esecutiva degli interventi edili. A fronte di ciò è stata pianificata la prima fase di realizzazione degli interventi di adeguamento tra il 20/06/2020 e il 06/09/2020, salvo imprevisti.

- b) Sarà effettuata l'indagine valutativa di efficienza energetica, tenuta sismica, manutenzione conservativa e di riqualificazione dei beni.  
Sono state riviste le priorità di realizzazione, tenuto conto degli impegni economici/finanziari dedicati al progetto di cui al punto precedente. Per la sede di Seregno è stata posticipata a fine lavori mentre per la sede di Meda rimane confermata l'indagine.
- c) Adeguamento locali per il progetto "Impresa formativa": il progetto di fattibilità e studio preliminare sono stati completati, mentre l'avvio dell'attività di progettazione definitiva esecutiva è sospesa, in attesa di ulteriore approfondimento da parte della direzione.

Per quanto concerne la gestione degli archivi "in house" sarà implementata la componente applicativa informatica per completare e/o procedere alla indicizzazione del materiale d'archivio cartaceo (seguendo il criterio definito e condiviso da tutte le unità operative di Afol MB). Contemporaneamente, verrà elaborata una nuova procedura di archiviazione di nuova documentazione che sarà trasversale alle funzioni, coerente con le normative di settore (vedi P.A. Digitale). Per quanto concerne l'archivio "Out House", si conferma la necessità di mantenere l'attuale situazione di conservazione /custodia degli archivi cartacei del CFP Pertini e del CFP Terragni per il triennio 2019/2021, presso la società Sigear S.r.l. -Centro Servizi Archiviazioni documentale-.

## 4.5 Eventi e comunicazione

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

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

Anche per l'anno 2020 si prevedrà di:

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

Nello specifico:

- Gestire Newsletter, Mailing list; Direct mailing;
- Gestire e aggiornare quotidianamente il sito istituzionale;
- Gestire e ampliare i rapporti con il territorio attraverso i Social Network;
- Sviluppare il data base dei contatti;
- Produrre manifesti, locandine, depliant, opuscoli, volantini, video, ecc. volti a promuovere le attività/servizi offerti dall'azienda;
- Supportare nell'organizzazione di eventi, mostre, fiere, convegni, seminari;
- Produrre i documenti istituzionali quali bilancio sociale, carta dei servizi, brochure, ecc.;
- Consolidare e sviluppare ulteriormente campagne di "Social Marketing" con la pubblicazione di post sui principali social network per il consolidamento di Afol MB sul territorio di competenza;
- Gestire e diffondere la conoscenza dei siti web monotematici realizzati da Afol MB quali per esempio: il tuo apprendista, restauro, dualmec, lavoripossibili;
- Attuare, monitorare e aggiornare il piano di comunicazione;
- Implementare di nuove funzionalità del sito istituzionale;
- Migliorare la comunicazione istituzionale con strumenti innovativi e orientati alla comunicazione visiva per veicolare i contenuti;
- Aggiornare il materiale divulgativo secondo le indicazioni regionali per l'utilizzo del marchio UE/FSE.

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

Avere un rapporto positivo e costante nel tempo con i propri portatori d'interesse aiuta a far crescere il consenso. È per questo che, con l'intento di proporre una comunicazione proattiva e un dialogo costante con il suo pubblico di riferimento, Afol MB ha sviluppato nel tempo un insieme di strumenti e canali specifici per gestire al meglio la relazione. Per il 2020 si prevederà:

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

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

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

## 4.6 Sistema informativo e informatico aziendale

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

**5. Promuovere e supportare l'utilizzo delle tecnologie digitali per la didattica;**

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

Inoltre, l'intento aziendale è proseguire con il progetto del Registro elettronico dei docenti per tutte classi, per rendere più veloci e facili i rapporti tra le persone (comprese le relazioni scuola-

famiglia), le funzionalità burocratiche, rendere interoperabili i dati gestionali e per sperimentare nuovi approcci didattici.

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

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

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

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

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

#### **8. Sede di via Cernuschi a Monza.**

Ulteriori azioni tecnologiche per la totale inclusione dal punto di vista logico\informatico della nuova sede di Via Cernuschi all’interno della LAN\WAN di Afol. L’azione sarà mirata alle politiche di gestione e della sicurezza oltre all’interconnessione con le altre sedi.

## 5. GESTIONE ECONOMICA E FINANZIARIA – IL BUDGET

---

### 5.1 Previsione sull'andamento della gestione

Il contesto di riferimento nel quale nasce questa proposta di bilancio è un contesto caratterizzato da alcune aree di incertezza, che in sintesi sono:

- le riforme che stanno interessando da mesi il mercato del lavoro a livello nazionale, come ad esempio la riforma/potenziamento dei Centri per l'Impiego e l'introduzione della misura del reddito di cittadinanza
- la programmazione regionale a valere sui dispositivi Dote Unica Lavoro e Garanzia Giovani e conseguente complementarietà tra l'Assegno di ricollocazione e dote unica a favore dei beneficiari del reddito di cittadinanza.

Temi che hanno diretto impatto sull'organizzazione dei servizi (definizione del mix ottimale tra risorse umane e strumentali, logistica, target di utenza, sistema dei controlli) e sul bilancio a livello economico finanziario (costi di produzione dei servizi, tempi medi di copertura finanziaria della spesa da parte di Regione, investimenti) oltre che sulle future risorse acquisibili a vario titolo da Regione per il tramite dello Stato ai fini del riparto per l'esercizio ordinario della funzione propria dei CPI e del relativo potenziamento, rispetto alle quali non è ad oggi dato sapere con precisione i volumi e i tempi.

Ciò premesso, il bilancio di previsione (da questo momento in poi budget) è stato costruito focalizzando l'attenzione sulle linee di servizio attualmente sviluppate dall'azienda nel corso degli anni e rimandando ad una successiva review in corso d'anno l'integrazione a bilancio delle risorse che arriveranno a titolo di potenziamento dei CPI.

A tal proposito, il budget è stato costruito richiedendo a ciascun Responsabile di Unità Organizzativa di rivalutare in dettaglio la proponibilità e la convenienza dei gruppi di spese collegati ai volumi di servizi da erogare e conseguentemente alle voci di ricavo, ripartendo da zero, cioè riformulando i piani e i programmi relativi ai vari settori e reparti aziendali, valutandone le sostenibilità presenti e future, gli assetti organizzativi, i set di competenze richiesti, le risorse strumentali necessarie senza comunque tralasciare la progressione storica dell'ultimo triennio preso come benchmark.

Le previsioni che emergono al termine di questo lavoro evidenziano che, alla luce della mutata complessità legata al tema delle risorse/contesto normativo/gestionale nel quale i Centri per l'Impiego di Afol MB si trovano ad operare e delle relative riforme da adottare, tra le due aree core dell'azienda, cioè la formazione e il lavoro, è quest'ultima che evidenzia maggiori elementi di complessità nella programmazione delle risorse rispetto al passato e possibili risultati di performance attesa nel suo complesso inferiori rispetto a quelli budgetizzati nello scorso anno, seppur in linea con i risultati attesi al 31 dicembre<sup>5</sup>.

In generale, possiamo affermare che, osservando i principali indicatori di performance quali MOL, EBIDTA e EBIT, nel 2020 l'Azienda auspica condizioni operative più favorevoli e un maggior equilibrio tra i vari margini di contribuzione, cosa che invece non si può dire sia

---

<sup>5</sup> vedi stima review al 31 dicembre relazione terzo trimestre 2019



accaduta nel corso del 2019, a causa del repentino mutato corso delle politiche attive al lavoro a livello regionale.

In particolare, il budget 2020 risente, in termini positivi, degli effetti derivanti dalle azioni mitigatrici e correttive poste in essere nel corso degli ultimi 3 anni, come ad esempio le azioni di spending review sui principali gruppi di spesa: personale in primis, logistica, investimenti, le azioni di revisione organizzativa finalizzate a rivedere in maniera funzionale e non solo gerarchica alcuni assetti organizzativi( gruppi di lavoro trasversali per obiettivi di servizio), azioni di revisione su procedure e processi come la fatturazione elettronica e recupero crediti e conseguente revisione dei processi amministrativi, dematerializzazione di alcune fasi di questi processi, uso spinto del gestionale ai fini dell'integrazione dei processi aziendali, integrazione tra software aziendali di diverse aree di gestione, , costante revisione della programmazione delle principali linee di servizio ai fini del costante monitoraggio dei volumi di ricavi attesi.

Tutto questo si dovrebbe tradurre in un miglioramento graduale del rapporto tra costi di produzione dei servizi (siano essi interni che esterni), come dimostrano i risultati attesi.

E' soprattutto sul versante dei ricavi che l'azienda dovrà, tuttavia, verificare la sua forza operativa, avendo negli anni investito molto sulla costruzione di un network solido con il territorio. Oltre a ciò, l'aumento del contributo istituzionale fornito dalla Provincia, sommato alle prospettive di investimento sui CPI e al consolidamento delle risorse sul Duale per la formazione in obbligo scolastico, rendono l'attuale proposta di budget sicuramente realistica e, dal punto di vista operativo, sostenibile.

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

<b>Risultato della Gestione dell'Agenzia</b>	<b>Bdgt 2018</b>	<b>Bdgt 2019</b>	<b>Bdgt 2020</b>
Totale Costo Personale	6.005.204	6.234.269	5.938.339
Tot. Costo Personale DIP.	5.028.733	4.986.051	4.755.099
Tot. Costo Personale SOMM.NE	207.200	446.000	526.453
Tot. Costo Personale NON DIP.	769.271	802.218	656.786
Costo Personale DIP / Tot Costo Personale	87%	87%	89%
Costo Personale NON DIP / Tot Costo Personale	13%	13%	11%
Costo Personale DIP / Tot Ricavi e Contributi	62%	64%	64%
<b>Risultato della Gestione</b>	<b>Bdgt 2018</b>	<b>Bdgt 2019</b>	<b>Bdgt 2020</b>
Ricavi da servizi	6.968.056	6.596.000	5.892.274
Ricavi da contributi	1.442.807	1.922.412	2.300.578
Totale Ricavi e Contributi	8.410.863	8.518.412	8.192.852
Totale Costi di produzione	8.300.259	8.508.903	8.048.676
<b>Margine Operativo Lordo (MOL)</b>	<b>3.388.664</b>	<b>3.367.123</b>	<b>3.287.232</b>
<b>Margine Commerciale Netto</b>	<b>3.353.317</b>	<b>3.339.743</b>	<b>3.255.844</b>
<b>EBIDTA</b>	<b>382.348</b>	<b>269.566</b>	<b>376.188</b>
<b>EBIT</b>	<b>110.604</b>	<b>9.509</b>	<b>144.175</b>
<b>Reddito operativo (ante imposte)</b>	<b>108.404</b>	<b>56.509</b>	<b>141.175</b>
Ricavo per € di spesa personale	1,4	1,4	1,4

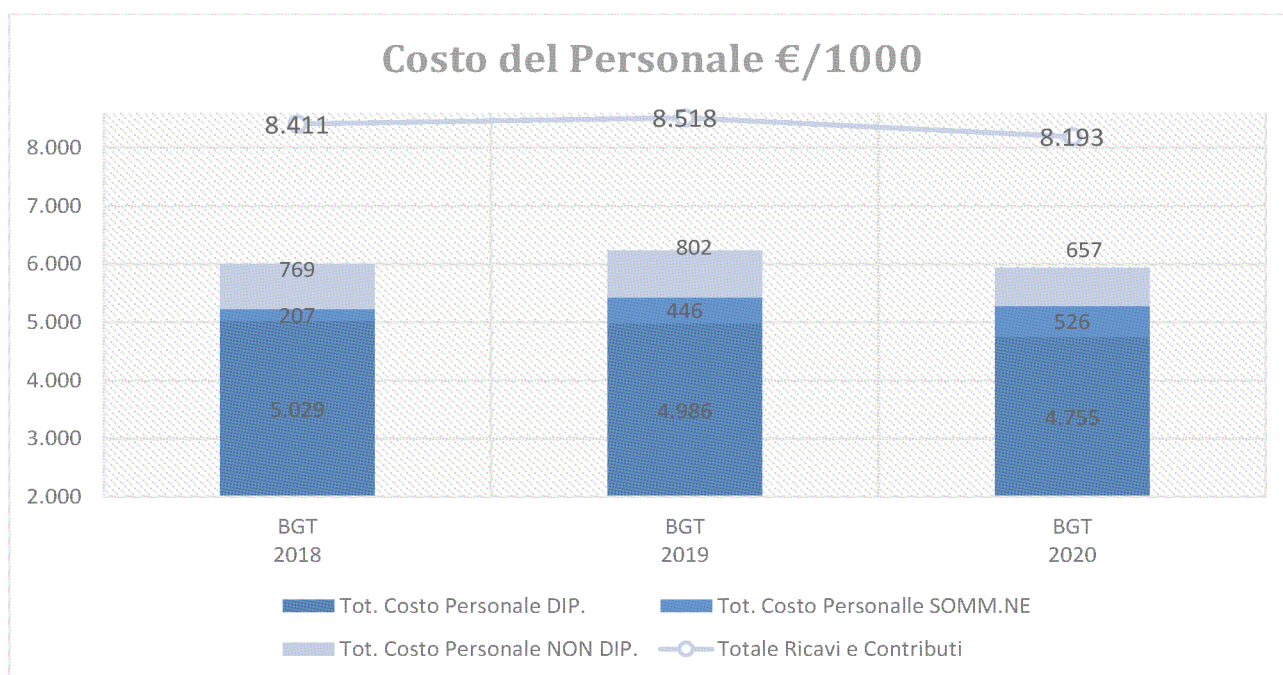
Entrando nel dettaglio degli indicatori e partendo da quelli relativi al personale si segnala quanto segue:

Le previsioni di spesa per il personale, così come ci dicono le tabelle sotto riportate, ci dicono che si prevede per il 2020 una spesa per personale complessivamente inferiore rispetto allo scorso anno ma a fronte comunque di una riduzione del volume dei ricavi. Questo a denotare che nonostante la spesa per il personale sia in gran parte (80%) legata a contratti a tempo indeterminato per lo svolgimento di attività core quale l'erogazione dei servizi in DDIF e la gestione dei CPI, il restante 20% suddiviso tra contratti in somministrazione (9%) e contratti a partita Iva (11%) è invece quasi esclusivamente legato ad attività definite variabili o eterofinanziate in termini di volumi, quali ad esempio DUL e GG. Di conseguenza, a fronte di minor volumi attesi su questi servizi risultano minori i costi connessi ai volumi stessi.

Relativamente all'80% dei costi legati ai tempi indeterminati, va sottolineato invece come questa sia ad oggi, sulla base delle scelte organizzative fatte, difficilmente comprimibile e in lieve crescita ma essenzialmente legata a componenti straordinarie (aumenti contrattuali del CCNL 2016-18 e 2019-2021 e i riflessi derivanti dalla fine degli incentivi fiscali per 500k al 31 dicembre 2018). Possibili benefici sono invece ancora auspicabili da:

- sostituzione per quiescenza degli ultimi contratti di lavoro di personale ex regionale particolarmente onerosi e non in linea con la media dei costi aziendali per medesime funzioni, con contratti di lavoro meno onerosi;
- possibile taglio del cuneo fiscale previsto in Finanziaria per i redditi sotto i 35 mila euro lordi che rappresentano la maggior parte dei contratti di lavoro in azienda<sup>6</sup>.

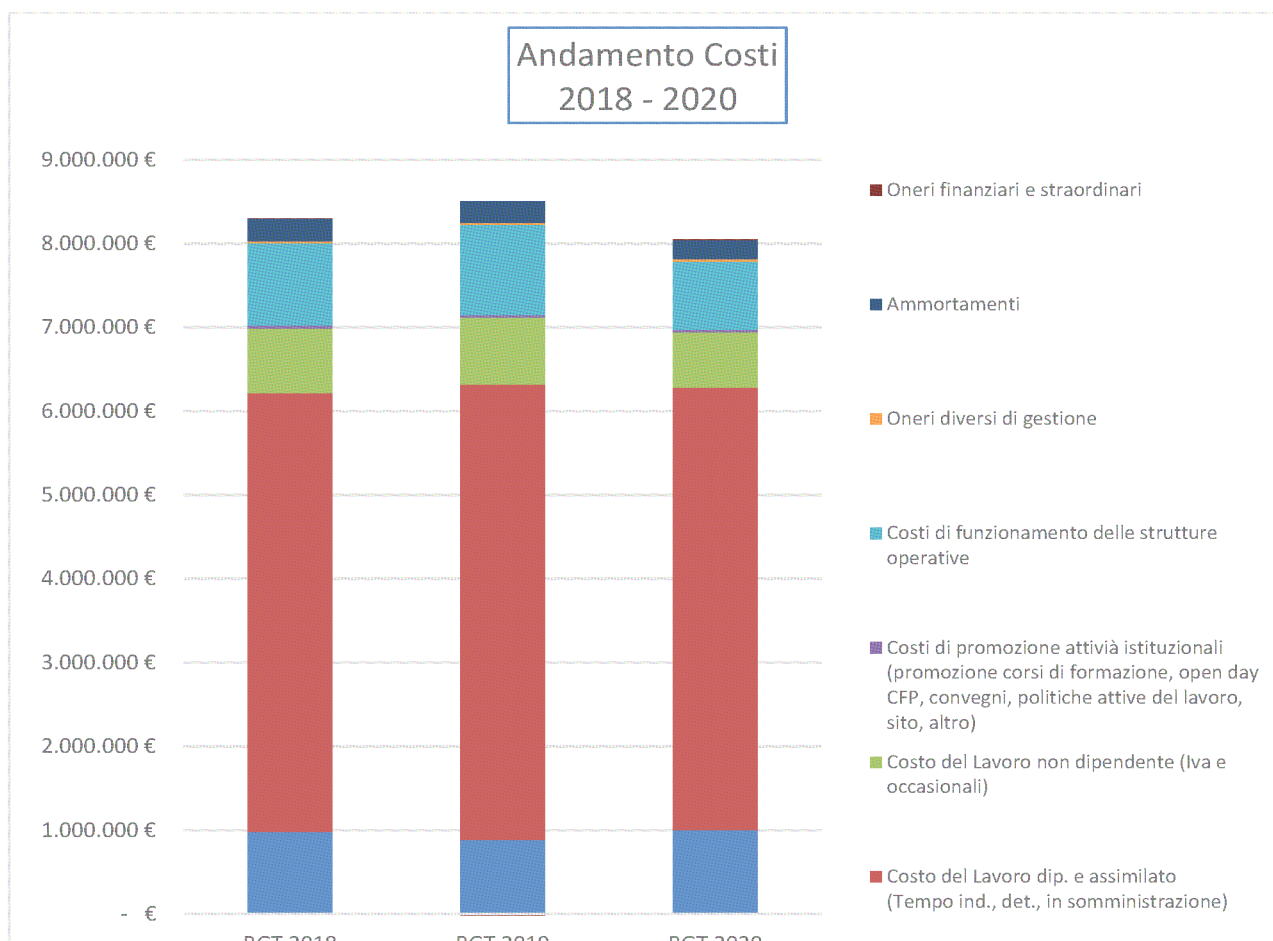
Resta comunque obiettivo fermo dell'azienda quello di monitorare la spesa in termini di volumi incidenti sui saldi finanziari soggetti ai vincoli assunzionali di personale espressi dalle norme di settore e richiamati anno per anno nelle linee di indirizzo provinciali.



<sup>6</sup> Sul 2019 AFOL verserà all'erario circa 100k alla voce Irap e questo potrebbe portare sollievo per i bilanci.

<b>Costo del Personale</b>	<b>BGT 2018</b>	<b>BGT 2019</b>	<b>BGT 2020</b>
Totale Costo Personale	6.005	6.234	5.938
Tot. Costo Personale DIP.	5.029	4.986	4.755
Tot. Costo Personale SOMM.NE	207	446	526
Tot. Costo Personale NON DIP.	769	802	657
Costo Personale DIP / Tot Costo Personale	87%	87%	89%
Costo Personale NON DIP / Tot Costo Personale	13%	13%	11%
Costo Personale DIP / Tot Ricavi e Contributi	87%	87%	89%

Riguardo invece agli altri gruppi di spesa che caratterizzano la proposta di budget si segnala un aumento, comunque non considerevole ma effettivo, dei costi di gestione legati agli immobili, a seguito dell'acquisizione dello stabile in comodato d'uso gratuito dalla Provincia di Piazza Cambiaghi e quindi, in generale, di tutte quelle spese afferenti alla gestione degli immobili (utenze, pulizie, manutenzioni ordinarie e straordinarie, assicurazioni, sicurezza e vigilanza). E' atteso, invece, in riduzione, il costo degli ammortamenti, al netto di quanto accadrà in materia di adeguamento degli edifici scolastici alle norme di sicurezza in materia di VV.FF.

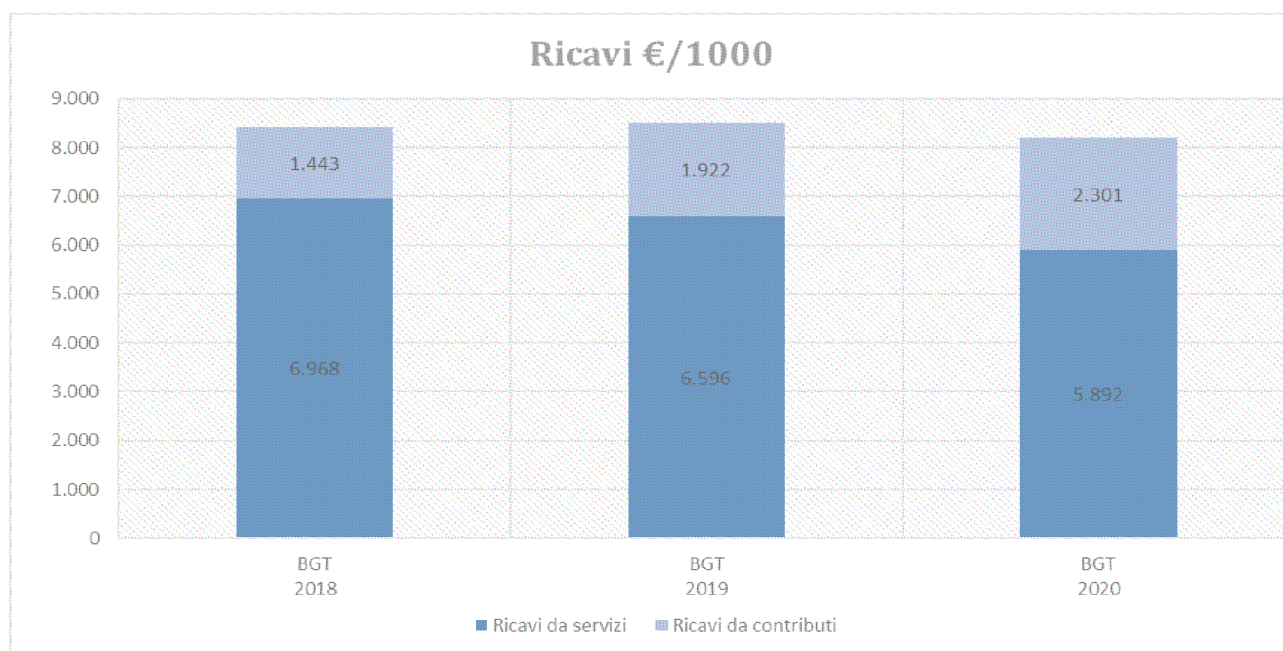


Sul versante dei ricavi invece si stima una riduzione dei ricavi da servizi per quanto detto in precedenza. In particolare, la variazione in diminuzione più significativa si registra rispetto alle stime sui ricavi da servizi DUL e GG. La stima è stata effettuata sulla base del contingente assegnato nel 2019 e che consentirà, salvo variazione nelle modalità di assegnazione, prese in carico di quasi 10 volte inferiori alla media annuale del triennio precedente, che è stata pari a 1360 utenti. La forte diminuzione del servizio, oltre a rappresentare una notevole criticità in termini di risposta all'utenza, che risulta essere viceversa in netta crescita, evidenzia anche un'aspettativa di ricavi significativamente ridotta rispetto agli anni precedenti come evidenziato a budget.

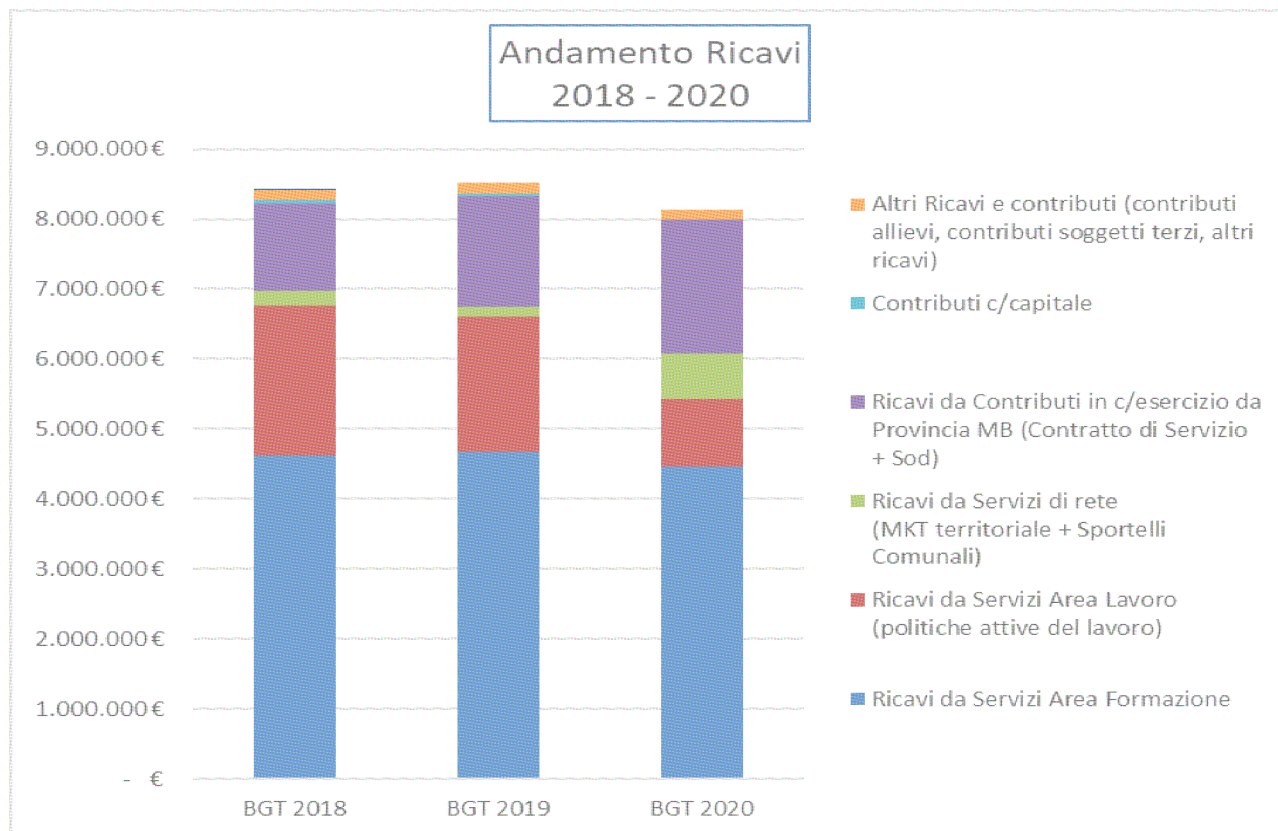
Sono attesi, invece, in leggera ma costante crescita i ricavi da risorse derivanti da contributi istituzionali e privati. Sull'esercizio 2020 sono state budgetizzate risorse pari a 1 milione e 382 e 700 mila euro, superiore al valore del 2019 e a quello del 2018 quando le risorse ammontavano complessivamente a 1 milione e 250 mila euro, con una variazione netta in 2 anni di + 11% circa. A queste risorse vanno poi aggiunte risorse che a titolo di contributo gestionale la Provincia prevede di erogare ad Afol per un importo di euro 170 mila e fronte di euro 103 mila erogate nel 2019.

Di seguito si riporta la stima dei ricavi 2020 comparata con i livelli del biennio precedente.

Risultato della Gestione	BGT 2018	BGT 2019	BGT 2020
Ricavi da servizi	6.968	6.596	5.892
Ricavi da contributi	1.443	1.922	2.301
<b>Totale Ricavi e Contributi</b>	<b>8.411</b>	<b>8.518</b>	<b>8.193</b>



Rispetto alla contribuzione in valore assoluto dei ricavi, il grafico seguente mostra il peso specifico dei ricavi afferenti all'area formazione rispetto a quelli dell'area lavoro e in verde la variazione sostanziale fatta registrare dai ricavi afferenti ai servizi di rete, entrati in convenzione a dicembre 2018 e di cui fanno parte i servizi di marketing e assistenza tecnico-amministrativa e i servizi di rete al lavoro attivati presso i comuni.



## 5.2 Budget annuale

Di seguito si evidenzia in forma sintetica il budget per ciascuna area aziendale di competenza comparato con il consuntivo 2018.

### DATI PREVISIONALI 2020

RICAVI D'ESERCIZIO	2018 CONSUNTIVO		2020 PREVISIONALE	
	AREA SERVIZI FORMATIVI	%	AREA SERVIZI FORMATIVI	%
A.1 Ricavi delle prestazioni	4.372.744	94%	4.456.274	97%
A.5 Altri ricavi e proventi	277.877	6%	160.960	3%
<b>TOTALE RICAVI</b>	<b>4.650.620</b>		<b>4.617.234</b>	

COSTI D'ESERCIZIO				
B.6 Costi per materiali didattici e di consumo	124.297	3%	92.930	2%
B.7 Costi per servizi	1.313.671	29%	1.199.722	28%
B.8 Costi per godimento beni di terzi	22.304	0%	28.404	1%
B.9 Costi di personale	2.762.051	60%	2.831.356	66%
B.10 Ammortamenti e svalutazioni	128.733	3%	130.944	3%
B.14 Oneri diversi di gestione	235.804	5%	12.524	0%
<b>TOTALE COSTI</b>	<b>4.586.860</b>		<b>4.295.880</b>	

RICAVI D'ESERCIZIO	2018 CONSUNTIVO		2020 PREVISIONALE	
	AREA LAVORO		AREA LAVORO	
A.1 Ricavi delle prestazioni	1.717.637	61%	1.436.000	52%
A.5 Altri ricavi e proventi	1.106.151	39%	1.352.348	48%
<b>TOTALE RICAVI</b>	<b>2.823.788</b>		<b>2.788.348</b>	

COSTI D'ESERCIZIO				
B.6 Costi per materiali didattici e di consumo	15.281	1%	14.900	1%
B.7 Costi per servizi	621.559	27%	654.429	25%
B.8 Costi per godimento beni di terzi	25.322	1%	40.008	2%

B.9	Costi di personale	1.572.009	68%	1.834.231	70%
B.10	Ammortamenti e svalutazioni	42.340	2%	59.041	2%
B.14	Oneri diversi di gestione	25.714	1%	5.207	0%
TOTALE COSTI		<u>2.302.225</u>		<u>2.607.816</u>	

		2018 CONSUNTIVO SERVIZI DI RETE		2020 PREVISIONALE SERVIZI DI RETE	
RICAVI D'ESERCIZIO					
A.1	Ricavi delle prestazioni	237.500	58%	184.470	31%
A.5	Altri ricavi e proventi	0	0%	0	0%
TOTALE RICAVI		<u>237.500</u>		<u>184.470</u>	

## COSTI D'ESERCIZIO

B.6	Costi per materiali didattici e di consumo	0	0%	0	0%
B.7	Costi per servizi	7.553	1%	0	0%
B.8	Costi per godimento beni di terzi	0	0%	0	0%
B.9	Costi di personale	230.677	26%	184.470	19%
B.10	Ammortamenti e svalutazioni	153	0%	0	0%
B.14	Oneri diversi di gestione	0	0%	0	0%
TOTALE COSTI		<u>238.382</u>		<u>184.470</u>	

		2018 CONSUNTIVO AREA AMM.VA, ICT, AREA TECNICA E DIREZIONE		2020 PREVISIONALE AREA AMM.VA, ICT, AREA TECNICA E DIREZIONE	
RICAVI D'ESERCIZIO					
A.1	Ricavi delle prestazioni	0	0%	0	0%
A.5	Altri ricavi e proventi	407.259	100%	602.800	100%
TOTALE RICAVI		<u>407.259</u>		<u>602.800</u>	

## COSTI D'ESERCIZIO

B.6	Costi per materiali didattici e di consumo	17.101	2%	3.500	0%
B.7	Costi per servizi	411.130	47%	472.717	49%



B.8	Costi per godimento beni di terzi	904	0%	1.692	0%
B.9	Costi di personale	401.807	46%	431.494	45%
B.10	Ammortamenti e svalutazioni	46.544	5%	42.028	4%
B.14	Oneri diversi di gestione	(5.141)	-1%	12.078	1%
TOTALE COSTI		<u>872.344</u>		<u>963.510</u>	

RICAVI D'ESERCIZIO		2018 CONSUNTIVO TOTALE AFOL		2020 PREVISIONALE TOTALE AFOL	
A.1	Ricavi delle prestazioni	6.327.881	78%	6.076.744	74%
A.5	Altri ricavi e proventi	1.791.286	22%	2.116.108	26%
TOTALE RICAVI		<u>8.119.167</u>		<u>8.192.852</u>	

COSTI D'ESERCIZIO					
B.6	Costi per materiali didattici e di consumo	156.679	2%	111.330	1%
B.7	Costi per servizi	2.353.912	29%	2.326.868	29%
B.8	Costi per godimento beni di terzi	48.529	1%	70.104	1%
B.9	Costi di personale	4.966.544	62%	5.281.553	66%
B.10	Ammortamenti e svalutazioni	217.771	3%	232.013	3%
B.14	Oneri diversi di gestione	256.377	3%	29.809	0%
TOTALE COSTI		<u>7.999.812</u>		<u>8.051.676</u>	

		119.355	0	141.175	
--	--	---------	---	---------	--

## 5.3 Gestione finanziaria

Altro aspetto da non trascurare in una realtà come quella di AFOL, che opera con il meccanismo del saldo acconto, è quello relativo alla gestione dei flussi di cassa.

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

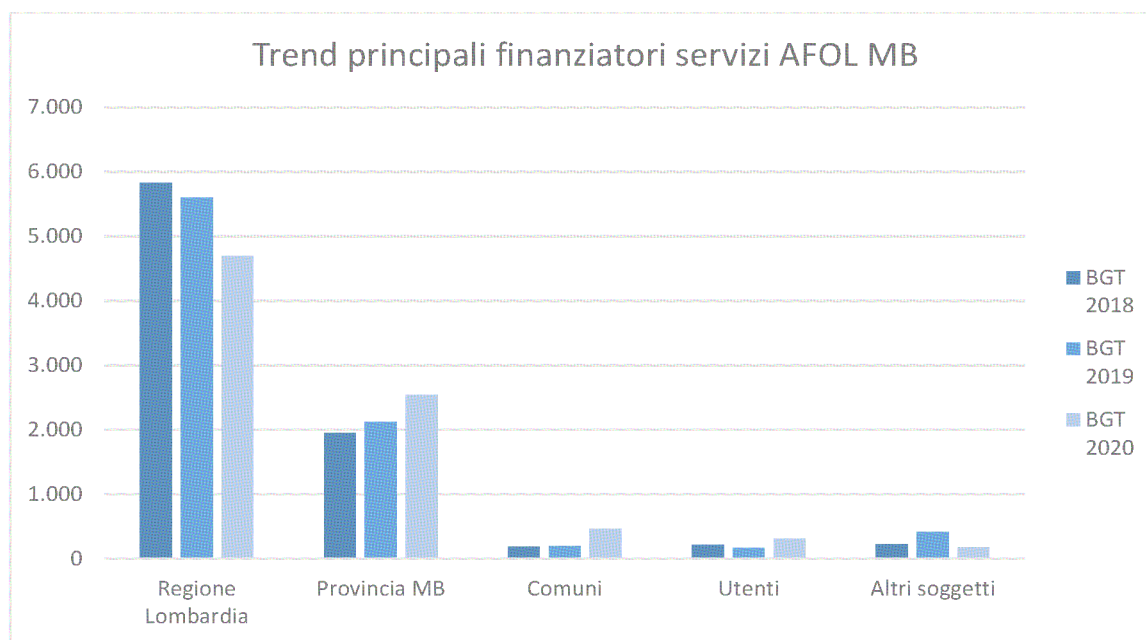
### Elementi reddituali:

- volume di ricavi di servizi erogati
- Costi variabili;
- margini di contribuzione
- Costi fissi;
- MOL

### Elementi finanziari:

- Crediti verso enti pubblici in primis, clienti privati e ratei attivi;
- Debiti verso fornitori e fatture da ricevere soprattutto di enti Partners;
- Investimenti in ammodernamento strutturale e di laboratorio che ad oggi sono finanziati con risorse proprie.

Uno degli obiettivi costantemente perseguiti in azienda è stato quello di **ridurre i tempi di incasso** delle fatture emesse o più precisamente di procedere nel più breve tempo possibile alla fatturazione dei servizi erogati e soggetti a rendicontazione, a fronte di verifica ispettiva. Tuttavia questo non è semplice considerando la natura dell'attività e il fatto che a fronte di utenti che sono i destinatari dei nostri servizi, le risorse sono poi erogate dietro un processo di rendicontazione lungo e oneroso dal punto di vista amministrativo. Di seguito la tabella dei nostri principali finanziatori (Regione Lombardia e Provincia di Monza Brianza):



Ad oggi i tempi medi di incasso sono vicini all'anno, a fronte di tempi medi di pagamento che sono costantemente sotto i 60 gg. Ciò significa che l'Agenzia opera in costante anticipazione di cassa e, se si esclude l'anno 2019 che ha visto l'azienda operare con un saldo al 1 gennaio di oltre 1 milione di euro, si conferma il trend secondo il quale l'Agenzia opera in anticipazione per 10 mesi su 12.

Per la gestione e mitigazione del rischio si rimanda all'apposito paragrafo "Aree di rischio".

## 5.4 Piano annuale degli investimenti

La programmazione degli investimenti è un tema importante per l'Agenzia, visto il volume degli stessi realizzati negli anni. Tuttavia, il mutato ciclo finanziario derivante principalmente dalle modifiche del sistema di finanziamento dei principali dispositivi regionali come quello dotale basato sulla regola del saldo, ha ridotto dal 2015 in poi i livelli di autonomia finanziaria dell'Agenzia, portandola ad operare in anticipazione di cassa per 3/4 dell'esercizio, riequilibrando livelli ottimali di liquidità solo nella seconda parte degli esercizi.

Considerando che il ricorso all'anticipazione è funzionalmente connesso con il ciclo del capitale circolante dell'azienda e cioè strettamente legato al regolare pagamento dei costi di struttura rappresentati quasi interamente da stipendi (e dei relativi oneri contributivi e previdenziali) di dipendenti, collaboratori nonché delle terze parti, il Piano degli Investimenti di seguito riportato potrà essere realizzato solo se adeguatamente autofinanziato dalla gestione operativa dell'Azienda.

In particolare, il piano degli investimenti sarà focalizzato per il prossimo anno e quelli successivi alle attività esposte al punto 4.3, relative alla pratica VVF della sede di Seregno.

A livello globale il progetto e le attività di adeguamento edificio ed impianti della sede di Seregno, richiede un impegno economico / finanziario stimato oltre i €400.000,00 per il periodo 2019-2022.

Per il prossimo anno 2020 sono state previste nel budget le risorse necessarie per poter realizzare gli interventi relativi ad una prima fase di lavori edili ed accessori, direzione lavori e coordinamento sicurezza, e la progettazione esecutiva degli impianti rivelazione fumi, speciali ed accessori per un totale valore stimato di € 150.000,00.

Si riporta il prospetto degli investimenti/interventi per l'adeguamento degli edifici scolastici alle normative antincendio così come programmato nel corso degli anni. Si tratta di un progetto

<i>Lavori di adeguamento strutture scolastiche alle norme antincendio</i>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>Totale</b>
- progettazione	2.550 €	25.000 €	25.000€		<b>52.550€</b>
- lavori di adeguamento	54.900 €	125.000 €	125.000 €	100.000€	<b>404.900 €</b>
- certificato prevenzione incendi	5.000 €	€ 5.000	€ 5.000		<b>15.000 €</b>
<b>Totale BGT</b>	<b>€ 62.450</b>	<b>€ 155.000</b>	<b>155.000 €</b>	<b>100.000 €</b>	<b>472.450 €</b>

che ha durata pluriennale e terminerà non prima del 2022.

Si riporta di seguito invece il piano degli investimenti approvato con evidenza delle aree d'intervento e dei valori complessivi previsti con relative quote di ammortamento associate.

n.	Piano Investimenti Descrizione	Totale A.F.O.L. Monza Brianza	Valori								%	Costo amm.to	
			CFP	CFP	CFP	C.P.I. Cesano	C.P.I.	C.P.I.	C.P.I.	CPI	Investimenti	amm.to	
			Meda	Seregno	Concorezzo	Maderno	Monza	Seregno	Vimercate	Comuni	1° anno		
<b>Immobilizzazioni Materiali</b>													
1	PC e macchine elettroniche d'ufficio	10.492									10.492	20%	1.049
2	Mobili ed arredi per uffici e aule	0										15%	0
3	Attrezzature di lab.	6.000	2.000	3.000	1.000							15%	450
4	Impianti specifici	0										15%	0
5	Beni strumentali inf. Euro 516,46	1.220	122	122	122	122	122	122	122		366	100%	1.220
<b>Immobilizzazioni Immateriali</b>													
9	Licenze 'uso software varie	10.000									10.000	33%	3.300
10	Spese adattamento locali di terzi	152.500		152.500								20%	30.500
11	Nuovi modelli organizzativi - revisioni di processo	0										20%	0
<b>TOTALE INVESTIMENTI PREVISTI NEL 2020</b>		<b>180.212</b>	<b>2.122</b>	<b>155.622</b>	<b>1.122</b>	<b>122</b>	<b>122</b>	<b>122</b>	<b>122</b>	<b>0</b>	<b>20.858</b>		<b>36.519</b>

## 5.5 Analisi dei risultati settoriali

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

### 5.5.1 Servizi Formativi e di Orientamento

L'Area Formazione evidenzia una proposta programmatica che fa registrare sensibili miglioramenti dei suoi indicatori di gestione rispetto agli anni scorsi, dovuti sia al contenimento dei costi del personale, per effetto di internalizzazione e quiescenze del personale dipendente ex regionale, sia alla tenuta dei servizi DDIF-duale, anche a fronte di una contrazione dei ricavi da servizi derivanti dai dispositivi DUL e GG.

I ricavi dell'Area sono stimati in 4 milioni e 617 mila euro, in leggera diminuzione, rispetto al 2019, del 4% circa. In particolare, a fronte di ricavi consolidati e crescenti sul sistema DDIF e Duale si segnalano, come per l'area lavoro, i minori ricavi da servizi DUL e Garanzia Giovani. Per il resto non si registrano sensibili variazioni sulle altre linee di servizio che risentono più che altro dei tempi di stanziamento della programmazione regionale come, ad esempio, il finanziamento del corso di alta specializzazione sul Restauro dei Legni antichi che, per effetto del principio di competenza che contraddistingue le rilevazioni dei fatti di gestione, determina scostamenti nelle risorse a bilancio. Sul versante dei costi del personale si segnala quanto già detto nel paragrafo 5.1, dedicato all'andamento della gestione e in particolare sui potenziali benefici per l'area derivanti dalle quiescenze del personale ex regionale ancora in attività ma prossimo alla pensione.

<b>Risultato della Gestione Area Formazione</b>	<b>Bdgt 2018</b>	<b>Bdgt 2019</b>	<b>Bdgt 2020</b>
<b>Totale Costo del personale</b>	<b>€ 3.177.481</b>	<b>€ 3.534.666</b>	<b>€ 3.276.222</b>
Totale costi diretti di personale dipendente di Area	€ 2.677.951	€ 2.873.449	€ 2.597.433
Totale personale in somministrazione	€ 85.000	€ 208.000	€ 233.923
Totale costo personale non dipendente	€ 414.530	€ 453.217	€ 444.866
% Costi del personale dipendente su tot costi del personale	87%	87%	86%
% Costi del personale non dipendente su tot costi del personale	13%	13%	14%
% Costi del personale dip su ricavi della gestione caratteristica	60%	66%	64%
<b>Risultato della Gestione</b>	<b>Bdgt 2018</b>	<b>Bdgt 2019</b>	<b>Bdgt 2020</b>
Ricavi da servizi	€ 4.626.075	€ 4.671.000	€ 4.456.274
Ricavi da contributi	€ 162.554	€ 171.357	€ 160.960
Totale Ricavi e Contributi	€ 4.788.629	€ 4.842.357	€ 4.617.234
Totale Costi di produzione	€ 4.237.171	€ 4.619.651	€ 4.295.880
<b>Margine Operativo Lordo (MOL)</b>	<b>€ 2.004.067</b>	<b>€ 1.869.241</b>	<b>€ 1.699.826</b>
<b>Margine Commerciale Netto</b>	<b>€ 1.994.507</b>	<b>€ 1.862.241</b>	<b>€ 1.692.826</b>
<b>EBIDTA</b>	<b>€ 235.528</b>	<b>€ 266.878</b>	<b>€ 271.943</b>
<b>EBIT</b>	<b>€ 43.827</b>	<b>€ 100.548</b>	<b>€ 140.999</b>
<b>Reddito operativo (ante imposte)</b>	<b>€ 43.827</b>	<b>€ 100.548</b>	<b>€ 140.999</b>
Ricavo per € di spesa personale	€ 1,5	€ 1,4	€ 1,4

Formazione Conto Economico Analitico €/000	Budget	Budget	Budget
	2018	2019	2020
Doti DDIF	3.025	3.050	3.038
Quote disabili	273	258	261
Doti dispersione	0	0	0
<b>Sistema Duale</b>	<b>215</b>	<b>250</b>	<b>368</b>
Alta Formazione/Specialistica	195	130	220
<b>Formazione autofinanziata</b>	<b>70</b>	<b>168</b>	<b>170</b>
Apprendistato	80	40	40
<b>Formazione finanziata/Dote Unica</b>	<b>620</b>	<b>640</b>	<b>240</b>
<b>Garanzia giovani</b>	<b>70</b>	<b>0</b>	<b>30</b>
ADR lavoro			60
Crisi Aziendali	0	80	30
Altri progetti a Bando	78	55	0
Unitel / contributi ddif + contributi restauro	142	164	140
Contributi c/capitale	20	7	21
ricavi diversi (Sconti e abbuoni, rimborsi assicurativi, altro)	0	0	0
<b>TOTALE RICAVI</b>	<b>4.789</b>	<b>4.842</b>	<b>4.617</b>

### 5.5.2 Servizi al Lavoro

L'Area Lavoro invece è quella che risente maggiormente delle mutate condizioni del contesto, con effetti diretti sulle performance aziendali, come mostrato nel prospetto di seguito riportato. I ricavi dell'Area sono stimati a 2 milioni e 788 mila Euro, complessivamente in diminuzione rispetto al budget 2019 dell'11%. In particolare, a fronte di maggiori risorse derivanti dalla Convenzione stipulata con Provincia per la gestione dei CPI e dei servizi di rete, e quindi di maggiori risorse sotto forma di contributi, si stimano invece minori ricavi dai servizi, soprattutto quelli afferenti alle politiche attive del lavoro come DUL e Garanzia Giovani.

I principali indicatori (EBIT) testimoniano una maggiore difficoltà nella tenuta dell'equilibrio gestionale.

E' infatti la copertura dei costi fissi dopo il MOL che rappresenta oggi per l'area il principale aspetto critico della gestione, e questo per effetto da un lato delle mancate marginalità derivanti dai servizi dotati regionali e dall'altro dell'aumento del costo del lavoro del personale a tempo indeterminato derivante dagli sgravi contributivi -già accennati nel paragrafo 5.1. -che ha avuto il maggior impatto proprio sull'area lavoro.

Tuttavia, il programma di potenziamento dei CPI previsto e lo sviluppo dei servizi connessi alle politiche attive del lavoro dovrebbe nel corso dei prossimi mesi riportare in equilibrio l'area dandole sostenibilità nel medio-lungo termine.

<b>Risultato della Gestione Area Lavoro</b>	<b>Bdgt 2018</b>	<b>Bdgt 2019</b>	<b>Bdgt 2020</b>
<b>Totale Costo del personale</b>	<b>€ 1.681.943</b>	<b>€ 2.172.691</b>	<b>€ 2.043.151</b>
Totale costi diretti di personale dipendente di Area	€ 1.283.802	€ 1.612.440	€ 1.561.059
Totale personale in somministrazione	€ 43.400	€ 230.000	€ 273.172
Totale costo personale non dipendente	€ 354.741	€ 330.251	€ 208.920
% Costi del personale dipendente su tot costi del personale	79%	85%	90%
% Costi del personale non dipendente su tot costi del personale	21%	15%	10%
% Costi del personale dip su ricavi della gestione caratteristica	43%	59%	66%
<b>Risultato della Gestione</b>	<b>Bdgt 2018</b>	<b>Bdgt 2019</b>	<b>Bdgt 2020</b>
Ricavi da servizi	€ 2.141.981	€ 1.925.000	€ 1.436.000
Ricavi da contributi	€ 980.253	€ 1.201.055	€ 1.352.348
<b>Totale Ricavi e Contributi</b>	<b>€ 3.122.234</b>	<b>€ 3.126.055</b>	<b>€ 2.788.348</b>
Totale Costi di produzione	€ 2.546.590	€ 2.862.392	€ 2.607.816
<b>Margine Operativo Lordo (MOL)</b>	<b>€ 975.397</b>	<b>€ 987.988</b>	<b>€ 853.941</b>
<b>Margine Commerciale Netto</b>	<b>€ 974.050</b>	<b>€ 985.488</b>	<b>€ 849.061</b>
<b>EBIDTA</b>	<b>€ 106.417</b>	<b>€ 94.429</b>	<b>€ 59.218</b>
<b>EBIT</b>	<b>€ 68.013</b>	<b>€ 45.681</b>	<b>€ 177</b>
<b>Reddito operativo (ante imposte)</b>	<b>€ 68.013</b>	<b>€ 45.681</b>	<b>€ 177</b>
Ricavo per € di spesa personale	€ 1,9	€ 1,4	€ 1,4

<b>Area Lavoro Conto Economico Analitico €/000</b>	<b>Budget 2018</b>	<b>Budget 2019</b>	<b>Budget 2020</b>
<b>Garanzia giovani</b>	<b>432</b>	<b>350</b>	<b>100</b>
ADR Lavoro	0	0	65
<b>Crisi Aziendali</b>	<b>400</b>	<b>150</b>	<b>100</b>
<b>Sportelli Lavoro</b>	<b>190</b>	<b>200</b>	<b>466</b>
<b>Dote Unica Lavoro</b>	<b>560</b>	<b>670</b>	<b>130</b>
LIFT	410	355	400
Servizi alle imprese			150
Altri progetti a Bando	150	200	25
Contratto Servizio Provincia MB servizi amm.vi e certificativi	850	950	950
Contratto di Servizio assistenza SOD	110	231	370
Contributi c/capitale	20	20	32
ricavi diversi (Sconti e abbuoni, rimborsi assicurativi, altro)	0	0	0
Contributi assunzionali	0	0	0
<b>TOTALE RICAVI</b>	<b>3.122</b>	<b>3.126</b>	<b>2.788</b>

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

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

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

Il contributo stanziato a budget per il 2020 è pari a 184.470 e rappresenta il valore per le attività svolte dal personale AFOL sui servizi sopra riportati.



<b>Risultato della Gestione</b>	<b>Budget 2018</b>	<b>Budget 2019</b>	<b>Bdgt 2020</b>
<b>Totale Costo del personale</b>	€ 200.582	€ 141.896	€ 184.470
Totale costo personale dipendente	€ 162.182	€ 141.896	€ 184.470
Totale personale in somministrazione	€ 38.400	€ 0	€ 0
Totale costo personale non dipendente	€ 0	€ 0	€ 0
% Costi del personale dipendente su tot costi del personale	100%	100%	100%
% Costi del personale non dipendente su tot costi del personale	0%	0%	0%
% Costi del personale dip su ricavi della gestione caratteristica	100%	95%	100%
<b>Risultato della Gestione</b>	<b>Budget 2018</b>	<b>Budget 2019</b>	<b>Bdgt 2020</b>
Ricavi da servizi	€ 200.000	€ 150.000	€ 184.470
Ricavi da contributi	€ 0	€ 0	€ 0
Totale Ricavi e Contributi	€ 200.000	€ 150.000	€ 184.470
Totale Costi di produzione	€ 203.437	€ 143.896	€ 184.470
<b>Margine Operativo Lordo (MOL)</b>	€ 159.100	€ 150.000	€ 184.470
<b>Margine Commerciale Netto</b>	€ 159.100	€ 150.000	€ 184.470
<b>EBIDTA</b>	-€ 3.082	€ 6.104	€ 0
<b>EBIT</b>	-€ 3.437	€ 6.104	€ 0
<b>Reddito operativo (ante imposte)</b>	-€ 3.437	€ 6.104	€ 0
Ricavo per € di spesa personale	€ 1,0	€ 1,1	€ 1,0

## 5.6 Aree di rischio

### Gestione Economica

Sulla base di quanto evidenziato nelle relazioni di periodo 2019 e sulla base di quanto evidenziato nell'attuale proposta di budget, le risorse collegate alle due principali linee di finanziamento delle politiche attive regionali, Dote Unica e Garanzia Giovani, sono state stimate nettamente al ribasso rispetto ai precedenti budget e questo al fine di ridurre al minimo il rischio connesso a possibili minori ricavi conseguiti rispetto al programmato.

Occorre infatti ricordare, nello specifico, che le principali novità introdotte hanno riguardato le modalità di impegno del contingente (obbligatorietà di prevedere il servizio SIL fin dalla prenotazione della dote - non integrabile successivamente - con conseguente notevole impegno di risorse), il target dei beneficiari, i servizi erogabili (riduzione dei servizi a processo erogabili, la maggior parte dei servizi sono condizionati al risultato) e le maggiori difficoltà nel riconoscimento del SIL (non più previsto per fascia 1, per la fascia 2 solo a fronte di un contratto di 360 gg, solo dopo il superamento del periodo di prova, impossibilità di cumulare contratti presso aziende diverse). L'assegnazione di un contingente ridotto rispetto agli anni precedenti e le nuove modalità di utilizzo, hanno diminuito sensibilmente anche le prese in carico dei lavoratori da parte di AFOL. Per quanto riguarda Garanzia Giovani le principali difficoltà sono ascrivibili ai servizi erogabili, alla maggior difficoltà nel riconoscimento del SIL. A questo si aggiunge che l'indennità di tirocinio è riconosciuta all'azienda solo dal 4 al 6 mese e non dall'inizio del tirocinio e quindi la leva del vantaggio economico per l'azienda risulta poco efficace.

Al fine di compensare la perdita di marginalità, sono stati più che proporzionalmente ridotti i costi riferiti all'erogazione dei servizi professionali direttamente correlati ai servizi Dote Unica Lavoro e Garanzia Giovani. Sono stati inoltre analizzati potenziali riposizionamenti sullo sviluppo di altre linee di servizio/finanziamento, in un'ottica di possibile, benché graduale, diversificazione dei servizi e conseguente contenimento dei rischi presenti e futuri derivanti dal permanere delle condizioni sopradescritte.

### **Gestione Finanziaria**

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

In tal senso, diverse sono state le misure già introdotte quali ad esempio quello di inserire nel software gestionale in anagrafica per ogni cliente le condizioni commerciali concordate e generato di conseguenza lo **scadenziario attivo** con la determinazione degli importi che verranno incassati alle varie scadenze al fine di avere un punto di partenza per la costruzione del **budget di cassa**.

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

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

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

- Operare con **piani previsionali di tesoreria** e di cash flow determinando un minimo ammontare di liquidità che deve essere sempre disponibile. A tal proposito i trend storici ci dicono che i periodi critici dell'anno sono i mesi tra aprile e giugno e quelli tra ottobre e novembre quando i saldi finanziari si avvicinano al livello di massima esposizione garantito dal milione e 700 mila euro di anticipazione.
- Costruzione di **scenari di potenziale rischio** quali ad esempio gli andamenti di alcuni dispositivi regionali come accaduto in questi mesi con DUL e GG, che hanno di fatto ridotto la liquidità di quasi 1 milione di euro nell'arco di 18 mesi;
- La **verifica costante degli impegni finanziari fissi** come il pagamento di stipendi, imposte, fornitori per evitare concentrazione delle scadenze o comunque avere chiaro il livello di esposizione finanziaria mensile da coprire;
- **Apertura di linee di fido** con la banca per il finanziamento degli investimenti così da separare la linea corrente da quella a medio – lungo termine anche in funzione del basso livello dei tassi di interesse attualmente in vigore;

- **Liquidazione anticipata della maggior parte delle risorse collegate alla *Convenzione*** con la provincia di Monza Brianza con il meccanismo del conguaglio invece che posticipata come avviene oggi;
- Piccoli accorgimenti vari che possono diventare molto importanti nel momento in cui l'azienda dovesse trovarsi in condizioni di scarsa liquidità

## 6. COMPLIANCE

---

### 6.1 Prevenzione della corruzione

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

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

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

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

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

Nel prossimo anno, con il nuovo Piano 2020-2022, particolare attenzione sarà posta alle seguenti specificità :

- a) Tracciabilità dei flussi finanziari e tenuta dei libri contabili;
- b) Separazione dei compiti e condivisione dei flussi tra più funzioni;
- c) Sviluppare procedure autorizzative e limitazione dei poteri per il rispetto dei principi contabili in essere;
- d) Monitorare i livelli di rischio.
- e) Monitorare gli obiettivi aziendali descritti nel Piano delle Performance
- f) Monitorare e sviluppare la Trasparenza Amministrativa

## 6.2 Trasparenza amministrativa

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

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

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

## 6.3 Conformità al D.lgs. 231/2001

Afol 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 di riferimento saranno 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 rafforzamento dei controlli nelle aree più esposte ai rischi di commissione dei reati individuati dalla 231, monitorare l'inoltro dei flussi informativi dall'azienda verso l'organismo stesso, promuovere iniziative tese alla sensibilizzazione dei dipendenti sull'importanza del rispetto delle procedure volte a contrastare fenomeni illeciti e delittuosi.
- Favorire l'integrazione dei sistemi dei controlli della 231 con la L. 190/2012 (anticorruzione) al fine di renderli più efficaci e il rispetto delle indicazioni dell'Anac.

## 6.4 Certificazione della Qualità aziendale

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

L'approccio e il metodo per lo sviluppo del sistema di gestione della qualità aziendale 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.

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

- a) Supportare le strutture aziendali per la conformità alle procedure e alla individuazione di nuovi processi, e i livelli di integrazione tra le varie strutture per i processi comuni:
  - Afol MB – Direzione Generale;
  - Centro di Formazione Professionale “G. Terragni” – Meda;
  - Centro di Formazione Professionale “S. Pertini” – Seregno;

- Centro di Formazione Professionale “G. Marconi” – Concorezzo;
  - Sede per i servizi formativi - Cesano Maderno;
  - Centro per l’impiego – Seregno;
  - Centro per l’impiego – Cesano Maderno;
  - Centro per l’impiego – Monza;
  - Centro per l’impiego – Vimercate;
  - Sede accreditata per i servizi al lavoro – Concorezzo;
  - Sede di via Cernuschi – Monza.
- b) Promuovere la metodologia dell’Audit Strutturato su ciascuna unità operativa;
- c) Supportare la creazione di eventuali nuove procedure e modelli;
- d) Mantenere i rapporti con l’organismo di certificazione per gli audit esterni di certificazione;
- e) Preparare il Sistema Qualità alla verifica ispettiva per la conferma della certificazione;
- f) Implementare azioni di preventive;
- g) Gestire le azioni correttive e non conformità.

## 6.5 Privacy

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

Afol ha iniziato un percorso di adeguamento e aggiornamento di tutto il sistema “Privacy” aziendale alle indicazioni del Nuovo Regolamento Europeo UE 2016/679 (GDPR) sulla Sicurezza dei Dati. Allo scopo è stato nominato il Responsabile della Protezione dei Dati (DPO Data Protection Officer).

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

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

## 6.6 Codice dell’amministrazione digitale (CAD)

La digitalizzazione dei procedimenti e la dematerializzazione è un tema che negli anni Afol ha approfondito e implementato, coerentemente con quanto disposto dal CAD. Il Codice

dell'Amministrazione Digitale (CAD) è un testo unico che riunisce e organizza le norme riguardanti l'informatizzazione della Pubblica Amministrazione nei rapporti con i cittadini e le imprese.

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

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

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

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

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

## 6.7 Piano annuale della sicurezza: D.lgs 81/2008

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

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

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

Sicurezza ed igiene del lavoro:

- Monitorare gli ambienti di lavoro;
- Adeguare la segnaletica verticale e orizzontale nelle sedi operative;
- Produrre l'analisi strumentale del rischio chimico, delle polveri di legno, del rumore e



dei campi elettromagnetici;

- Aggiornamento e/o revisione DVR per le sedi CFP Marconi, CFP Terragni e sede via Cernuschi Monza

#### SPP (Servizio Prevenzione e Protezione)

- Completare e attuare la riorganizzazione del SPP, come da proposta presentata dal RSPP, approvata dal DL e condivisa con i direttori d'area e responsabili unità operative.

#### Prevenzione incendi:

- CFP Marconi rinnovo SCIA (C.P.I.)
- CFP Terragni e CFP Pertini: proseguimento nelle attività necessarie per le pratiche d'acquisizione del Certificato Prevenzione Incendi (C.P.I.), indicativamente si prevede la presentazione della pratica SCIA per la sede di Meda entro il 2019, mentre per la sede di Seregno tenuto conto della complessità degli interventi e relativo impegno economico/finanziario, saranno realizzati in più anni in particolare nel periodo di sospensione delle attività didattiche del CFP S. Pertini di Seregno;
- Nel Luglio '17 sono state avviate le pratiche per predisporre la documentazione per la presentazione del progetto da parte del comando del VVF di Milano per la richiesta di rinnovo e/o l'acquisizione del Certificato Prevenzione Incendi (D.M. 16-02-82);
- Nel Agosto '17 è stata depositata presso il comando del VVF la richiesta di approvazione del progetto relativo alla sede di Meda;
- Nel Ottobre '17 è stata depositata presso il comando del VVF la richiesta di approvazione del progetto relativo alla sede del CFP-CPI – Seregno;
- Successivamente all'approvazione del progetto, verrà avviata la fase di progettazione esecutiva e di realizzazione dei lavori/interventi approvati e/o prescritti dal comando del VVF di Milano;
- Verranno predisposti o aggiornati i piani di emergenza incendio (D.M. 10-03-98), i piani analisi e programmazione delle prove di evacuazione nelle sedi di Afol MB;
- Verrà presentata la pratica SCIA presso il comando dei VVF di Milano per l'ottenimento del C.P.I. per entrambe le sedi.

#### 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 ed aggiornamento la In-Formazione del personale con ruolo specifico nel SPP di Afol MB, addetti antincendio, addetti primo soccorso, RLS e RSPP;

- In-Formazione degli alunni – attività stage curricolare, alternanza lavoro-studio oltre alla informazione-formazione prevista nel piano didattico, mantenimento e consolidamento delle attività formative e l'aggiornamento del libretto formativo personale in materia di sicurezza sul luogo di lavoro dello studente-lavoratore – strumento operativo e di valutazione delle competenze acquisite, (riferimento, risultanze del gruppo di lavoro, comitato provinciale Ex art.7 D.Lgs.81/08 dell'ASL di Monza Brianza\_2015).

Stress Lavoro Correlato (SLC):

- Attività di aggiornamento e revisione biennale, ultima revisione effettuata nel 2019;
- La prossima attività d'aggiornamento e revisione, indagine DVR -SLC , sarà pianificata nel 2021.

Infortuni:

- Monitoraggio andamento, mantenere una azione/continua di sensibilizzazione del personale docente ed alunni riguardo gli infortuni (cause e comportamenti), adozione e corretto utilizzo dei DPI.

Meda, 29 ottobre 2019

L'Amministratore Unico  
(f.to Marcello Correrà)

Il Direttore Generale  
(f.to Barbara Riva)

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

**A8-C4-2F-D3-C9-5F-F1-34-E8-39-9D-C7-D1-55-E7-67-14-BB-EF-BE**

**CADES 1 di 2 del 30/10/2019 12:30:48**

Soggetto: BARBARA RIVA

S.N. Certificato: 6D16 3A

Validità certificato dal 19/02/2018 12:49:40 al 04/05/2021 22:59:59

Rilasciato da InfoCert Firma Qualificata 2, INFOCERT SPA, IT

-----  
**CADES 2 di 2 del 30/10/2019 13:18:39**

Soggetto: MARCELLO MARIO ROSARIO CORRERA

S.N. Certificato: 6134 44

Validità certificato dal 14/12/2017 15:15:00 al 14/12/2020 01:00:00

Rilasciato da InfoCert Firma Qualificata 2, INFOCERT SPA, IT  
-----