

Allegato - 1 -  
ASSEMBLEA SOCI  
N. 3/2021 DEL 07/06/2021



**LATINA FORMAZIONE E LAVORO S.R.L.**  
AGENZIA PER I SERVIZI FORMATIVI E PER IL LAVORO DELLA PROVINCIA DI LATINA

---

***STRUTTURA ORGANIZZATIVA***  
***PIANO TRIENNALE DEI FABBISOGNI DI PERSONALE***  
***PIANO DELLE ASSUNZIONI 2021-2023***

---

*Rev. 01/2021 del 26/05/2021*

***APPROVATA DALL'ASSEMBLEA ORDINARIA DEI SOCI N. 3/2021 DEL 07/06/2021***

## INDICE

1 - PREMESSA	3
2 - LO SCENARIO DI RIFERIMENTO	3
3 - IL CONTESTO ATTUALE DELL'AGENZIA	7
3.1 - Lo sviluppo delle attività	8
3.2 - Progetti speciali, nuova progettualità e gestione strutture	13
4 - ARTICOLAZIONE TERRITORIALE DELL'AGENZIA	17
5 - PERFORMANCE E OBIETTIVI	20
5.1 - Obiettivi generali indicati dalla provincia	20
5.2 - Linee programmatiche e strategiche	21
5.3 - Ciclo della performance	24
6 - RISORSE UMANE E ORGANIZZAZIONE	25
6.1 - Evoluzione della dotazione organica dell'Agazia	25
6.2 - Situazione del personale in organico al 31/12/2020	29
6.3 - Ulteriori cessazioni previste nel triennio 2021-2023	30
7 - ORGANIZZAZIONE E DEFINIZIONE DEI FABBISOGNI DI PERSONALE	31
7.1 - Standard dimensionali minimi fissati dalla Regione Lazio - DGR n. 593/2020	32
7.2 - Organizzazione dell'Agazia	35
7.3 - Assetto organizzativo e definizione delle risorse umane	38
8 - PIANO ASSUNZIONALE 2021-2023	47
8.1 - Regole assunzionali per le partecipate	48
8.2 - Linee di indirizzo della Provincia di Latina	50
8.3 - Budget assunzionale 2021-2023	51
8.4 - Piano delle assunzioni 2021-2023	52
8.5 - Assunzioni a tempo determinato e utilizzo di contratti flessibili	54
8.6 - Copertura Economica	54

## STRUTTURA ORGANIZZATIVA PIANO TRIENNALE DEI FABBISOGNI DI PERSONALE PIANO DELLE ASSUNZIONI 2021-2023

### 1 – PREMESSA

La necessità di procedere ad un aggiornamento della struttura organizzativa e del piano dei fabbisogni di personale nasce dalla consapevolezza che l’Agenzia Provinciale ha ormai raggiunto un notevole livello di maturità in termini di attività, sia dal punto di vista quantitativo che qualitativo, nonché di radicamento sul territorio. Inoltre si pone sempre più l’esigenza di aggiornare annualmente il piano dei fabbisogni di personale e il piano assunzionale per supportare e sviluppare ulteriormente le attività e procedere a una diversificazione dei servizi formativi offerti e realizzati sul territorio provinciale, nonché per far fronte alle necessità di ricambio generazionale dovute ai collocamenti a riposo.

L’esigenza di sviluppo delle attività deve però essere coniugata con l’altrettanto importante esigenza di razionalizzazione della struttura organizzativa al fine di ottimizzare le spese nel rispetto dell’atto di indirizzo e controllo della Provincia di Latina nei confronti della Latina Formazione e Lavoro Srl (Delibera Consiglio Provinciale n. 16 del 29/07/2020).

L’attuale struttura organizzativa, approvata dall’Assemblea ordinaria dei soci in data 25 novembre 2019, è stata aggiornata dall’Assemblea il 22 aprile 2021, mentre, per quanto riguarda il piano dei fabbisogni di personale e il piano delle assunzioni, sono state indicate e richieste, dalla stessa Assemblea, delle modifiche e delle integrazioni che sono state recepite nel presente documento. La dinamica delle attività e dei servizi resi dall’Agenzia, ha imposto nel tempo delle misure correttive agli organici del personale, rese ancora più evidenti per effetto dei collocamenti a riposo di numerosi dipendenti, carenza a cui è stato possibile sopperire in parte con il piano assunzioni del 2020. Piano che è stato attuato parzialmente a causa dello stato emergenziale determinato dalla pandemia da Covid-19, in conseguenza del quale le procedure selettive sono rimaste ferme per molto tempo, con inevitabile allungamento di quelle avviate e la non attivazione di alcune.

Si rende dunque necessario definire una struttura organizzativa adeguata alle esigenze dell’Agenzia, tenendo ben presente lo scenario normativo di riferimento, le fonti di finanziamento e soprattutto le attività che ad oggi rappresentano la *mission aziendale*, non trascurando peraltro la tipologia di interventi richiesti dal territorio provinciale. Per poter giungere all’obiettivo di proporre una struttura organizzativa adeguata alle esigenze, è necessario partire da un’accurata analisi dello scenario di riferimento in cui si muove l’Agenzia e quelle che sono ad oggi le attività che rappresentano il motivo d’essere dell’Agenzia stessa, non trascurando le necessità di assicurare la presenza sul territorio provinciale.

### 2 – LO SCENARIO DI RIFERIMENTO

La Regione Lazio ha progressivamente ridefinito lo scenario del sistema formativo regionale a partire dall’anno formativo 2002/2003, che ha segnato il passaggio alle Province, in termini di delega e attribuzione di funzioni, relativamente a compiti in materia di formazione professionale e si sono verificati un insieme di eventi destinati ad incidere profondamente e stabilmente

sull'intero sistema.

In particolare con la promulgazione della Legge Regionale 20 aprile 2015, n. 5 "*Disposizioni sul Sistema Educativo Regionale di Istruzione e Formazione Professionale*", la Regione Lazio ha istituito il sistema educativo regionale dell'istruzione e della formazione professionale, "*inteso quale insieme di percorsi funzionali all'assolvimento del diritto-dovere all'istruzione e alla formazione professionale*"; dando stabilità a tutto il sistema, in particolar modo alle Agenzie Formative Provinciali, riconoscendo pari dignità alla formazione professionale e all'istruzione.

L'Agenzia per i Servizi Formativi e per il Lavoro della Provincia di Latina (Latina Formazione e Lavoro Srl), ai sensi dell'art. 7 della L.R. n. 5/2015, è a pieno titolo parte integrante del sistema educativo regionale, in quanto struttura facente capo direttamente all'Amministrazione Provinciale, istituita ai sensi del D.Lgs. n. 267 del 18 agosto 2000 (testo Unico delle leggi sull'ordinamento degli enti locali) e successive modifiche.

I riferimenti normativi fondamentali che definiscono l'organizzazione del sistema formativo afferente, in particolar modo, ai percorsi triennali e quadriennali di istruzione e formazione professionale (IeFP), e ai corsi per disabili sono i seguenti:

- la Legge 21-12-1978 n° 845 "legge quadro in materia di formazione professionale";
- la Legge Regionale n. 23 del 25 febbraio 1992 "ordinamento della formazione professionale";
- il Decreto Legislativo 18 agosto 2000, n. 267, concernente "Testo unico delle leggi sull'ordinamento degli enti locali", in particolare l'articolo 19, comma 1, che detta disposizioni in ordine alle funzioni di competenza della Provincia;
- la Legge 28 marzo 2003, n. 53, "Delega al governo per la definizione delle norme generali sull'istruzione e dei livelli essenziali delle prestazioni in materia di istruzione e formazione professionale;
- il Decreto Legislativo 15 aprile 2005, n. 76, recante la "definizione delle norme generali sul diritto dovere all'istruzione e alla formazione, a norma dell'art. 2, comma 1, lettera c), della Legge 28 marzo 2003, n. 53;
- il Decreto Legislativo del 17 ottobre 2005, n. 226, Definizione delle norme generali e dei livelli essenziali delle prestazioni sul secondo ciclo del sistema educativo di istruzione e formazione ai sensi della legge 28 marzo 2003, n. 53;
- Decreto Legge 25 giugno 2008, n. 112, convertito con modificazione in legge il 6 agosto 2008, n.133, art. 6, comma bis, che modifica l'articolo 1, comma 622, della legge 27 dicembre 2006, n. 296, prevedendo l'assolvimento del nuovo obbligo di istruzione anche nei percorsi di istruzione e formazione professionale;
- Decreto MIUR 27 gennaio 2010, n. 9 sulla certificazione dell'obbligo di Istruzione assolto nel sistema scolastico e nei percorsi triennali di IeFP;
- D.G.R. n. 649 del 28 dicembre 2011 e ss.mm.ii (Determinazioni: n. G00065/2014 e n. G01341/2016). Direttiva sulla gestione e rendicontazione dei percorsi di Istruzione e Formazione Professionale (IeFP) di cui al Capo III del decreto legislativo 17 ottobre 2005, n. 226, finanziati con risorse a valere sul bilancio della Regione Lazio;
- Legge Regionale 20 aprile 2015 n. 5, Disposizioni sul sistema educativo regionale di



Istruzione e Formazione Professionale;

- Accordo del 17 dicembre 2015 tra il Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca e la Regione Lazio per le iscrizioni on line degli studenti nei percorsi di Istruzione e Formazione Professionale;
- Deliberazione della Giunta Regionale Lazio n. 231 del 10.05.2016 "Accordo sul progetto sperimentale recante "Azioni di accompagnamento, sviluppo e rafforzamento del sistema duale nell'ambito dell'Istruzione e Formazione Professionale". – Adozione Linee Guida "Azione di sperimentazione del Sistema Duale nella Regione Lazio";
- Determinazione dirigenziale Regione Lazio n. 634 del 20.06.2019 concernente "Linee Guida per la gestione dei progetti di istruzione e formazione professionale realizzati nell'ambito della Sperimentazione del Sistema Duale (Accordo in Conferenza Stato-Regioni e PP.AA. del 24 settembre 2015). Modifica determinazione dirigenziale n. G09951 del 14 luglio 2017."
- Deliberazione della Giunta Regionale Lazio n. 593 del 06.08.2020 concernente il "Piano annuale degli interventi del Sistema Educativo Regionale – Anno scolastico e formativo 2020/2021";

Sulla base di tali presupposti, la struttura di base del sistema formativo regionale è sempre più articolato in:

- a) percorsi di durata triennale di istruzione e formazione professionale, che si concludono con il conseguimento di una qualifica professionale di III livello europeo, rivolti a giovani che si trovano nella fascia di età di assolvimento del diritto/dovere all'istruzione e alla formazione professionale;
- b) percorsi di durata quadriennale, che si concludono con il conseguimento di un diploma professionale di IV livello europeo;
- c) specifici percorsi di istruzione e formazione professionale a beneficio di persone disabili;
- d) attività formativa per il conseguimento di qualifiche professionali attraverso i percorsi in apprendistato;
- e) Attività di sostegno e assistenza specialistica a favore di soggetti svantaggiati e disabili.

Tali percorsi, per rispondere adeguatamente alla funzione, devono presentare caratteri strutturali di stabilità e di funzionalità nel tempo, al fine di consentire all'utenza di assolvere appieno al diritto/dovere all'istruzione e alla formazione, attività rispetto alle quali sussiste una legittimazione esplicita di copertura finanziaria a carico del bilancio regionale.

Il sistema formativo regionale nella fascia dell'obbligo di istruzione e formazione, infatti, deve essere in grado di assicurare:

- a. formazione diretta, corsuale e non, con volume minimo non inferiore al valore necessario e sufficiente per assicurare il rispetto della tipologia, contenuti, profili, e certificazioni di competenze e di crediti formativi in ingresso e in uscita;
- b. funzioni di governo e di sistema (valutazione, progettazione, tutoring, orientamento, management, coordinamento, ecc.);
- c. procedure e protocolli di valutazione e di certificazione standardizzati su modelli condivisi con il sistema scolastico, del lavoro e dell'università;

- d. operatori con requisiti formali e sostanziali da individuarsi con predeterminati criteri di selezione definiti, in osservanza del vigente CCNL e della normativa nazionale e regionale;
- e. idoneità, sotto ogni profilo, delle strutture e delle attrezzature tecnico-didattiche la cui dotazione deve risultare coerente con la tipologia specifica di attività formativa;
- f. gestione amministrativo-contabile, rispettosa delle norme di riferimento in relazione al sistema di appartenenza;
- g. cooperazione partecipata al sistema provinciale e regionale di valutazione e monitoraggio;
- h. rete di relazioni istituzionali - economico - sociali - culturali con il territorio.

Per quanto riguarda il diritto/dovere all'istruzione e alla formazione, nel sistema della formazione professionale, esso è finalizzato a creare una reale opportunità di lavoro per quei giovani che non intendono proseguire nel sistema scuola, ma intendono accedere ad un percorso strutturato in base ai bisogni di qualificazione nello sviluppo complessivo delle proprie potenzialità. Trattasi, in particolare, di costituire **una reale opportunità finalizzata a perseguire il successo formativo ed un valido inserimento nel mondo del lavoro e non un canale di "riserva" per gli svantaggiati.**

I percorsi formativi rivolti all'assolvimento dell'obbligo di istruzione e formazione si articolano in cicli organizzati didatticamente tenendo conto anche delle specifiche esigenze dei soggetti in formazione. In particolare sono previste delle modalità di personalizzazione dei percorsi ed offerti servizi e moduli di sostegno per i disabili. A conclusione di ciascun ciclo sono certificate le competenze acquisite, che costituiranno titolo per l'accesso a cicli diversi o per la transizione nel sistema scolastico o nell'apprendistato. I percorsi formativi sono programmati sulla base delle effettive esigenze del mercato del lavoro e organizzati sulla base di standard formativi omogenei a livello nazionale. L'efficacia della qualità dell'offerta formativa e la corrispettiva congruenza degli esiti occupazionali deve essere verificata attraverso la messa a punto di un adeguato sistema di valutazione e di monitoraggio.

Il sistema formativo professionale incentrato, a livello provinciale, sull'obbligo di istruzione e formazione, si è ormai consolidato negli anni, proprio per la sua peculiarità di costituire un'alternativa al sistema scolastico tradizionale, poiché concentrato maggiormente sull'individuo, sulla possibilità di incidere sulle sue capacità di partenza, orientandolo verso percorsi che possono aiutarlo a massimizzare i risultati, in termini di competenze acquisite e possibilità di inserimento nel mondo del lavoro.

Sempre in linea con le disposizioni normative di cui alla Legge Regionale n. 5 del 20 aprile 2015, l'Agenzia si prefigge il raggiungimento dei seguenti ulteriori obiettivi:

- Ampliare le opportunità di acquisire una qualifica professionale spendibile nel mercato del lavoro;
- Assicurare il successo scolastico e formativo quale azione di contrasto al fenomeno della dispersione e dell'abbandono scolastico e più in generale, alla disoccupazione giovanile;
- Elevare il livello delle conoscenze, dei saperi e delle competenze;
- Rispondere in maniera adeguata al fabbisogno formativo e professionale del territorio, in coerenza con le dinamiche imposte dal mondo del lavoro;
- Promuovere l'integrazione, l'orientamento e l'occupabilità degli studenti diversamente abili.



L'Agenzia provinciale, nata prioritariamente per l'attuazione dell'Obbligo di istruzione e formazione, ha la necessità di proseguire nell'attuazione del piano organizzativo e del piano triennale dei fabbisogni di personale, per far fronte alla propria crescita e garantire la funzionalità a "360" gradi del sistema formativo.

La definizione dei fabbisogni di personale, parte dal presupposto che la programmazione del personale costituisce l'elemento indispensabile per la funzionalità di un Ente. Infatti, uno dei problemi fondamentali della gestione è quello di realizzare il migliore equilibrio tra gli obiettivi che si intende raggiungere e le risorse professionali disponibili, ed è proprio la programmazione del personale che considerando elementi interni ed esterni al contesto aziendale, deve poter individuare le modalità per assicurare la disponibilità quantitativa e qualitativa delle professionalità necessarie per il raggiungimento dei fini istituzionali, assicurando contestualmente anche il migliore utilizzo del personale già inserito all'interno dell'Agenzia.

### 3 – IL CONTESTO ATTUALE DELL'AGENZIA

L'Agenzia per i Servizi Formativi e per il Lavoro della Provincia di Latina, a totale partecipazione pubblica locale (Unico socio Provincia di Latina), nasce in attuazione della Deliberazione del Consiglio Provinciale n. 13 del 28/02/2005, ai sensi del testo unico delle leggi sull'ordinamento degli enti locali, D.Lgs. 18 Agosto 2000 n. 267 e successive modifiche, operante nell'ambito dei servizi pubblici locali d'interesse generale privi di rilevanza economica secondo il modello dell'in-house providing, così come regolato dalla disciplina nazionale e comunitaria in materia.

La Società non ha fini di lucro ed opera prevalentemente quale soggetto attuatore degli indirizzi programmatici della Provincia di Latina, in ordine alla costituzione di un sistema formativo territoriale per l'assolvimento del diritto/dovere all'istruzione/formazione, per la sperimentazione di nuovi modelli formativi e per un'offerta di formazione qualificata finalizzata all'assolvimento del "diritto di cittadinanza" nonché, sulla base di attività progettuali condivise con la Provincia medesima, quale strumento di politica attiva del lavoro, anche in riferimento alle funzioni delegate dalla Regione Lazio in applicazione della Legge Regionale n. 23 del 25 febbraio 1992 e della Legge Regionale n. 5 del 20 aprile 2015 e successivi provvedimenti regionali deliberativi, programmatici e attuativi.

Secondo questo assetto, proprio delle direttive e delle norme regolamentari regionali, l'Agenzia agisce in subordine alla programmazione Regionale e Provinciale, operando in piena osservanza delle regole di gestione e rendicontazione, secondo la normativa specifica Regionale, Nazionale e Comunitaria. Infatti è utile ricordare che il presupposto della gestione "in house providing", secondo il quale l'Agenzia agisce come organismo strumentale della Provincia di Latina, non la esime dal rispetto di regole che fanno diretto riferimento ai Regolamenti Comunitari, di cui la Regione, ed in subordine la Provincia, sono solamente autorità di gestione.

In quanto Ente strumentale della Provincia, l'Agenzia è vincolata agli atti di indirizzo e controllo da parte della Provincia stessa ed è sottoposta alla vigilanza, oltre che della Provincia, anche da parte della Regione.

L'Agenzia opera finalizzando in primo luogo la propria programmazione a quell'area di interventi formativi più direttamente indirizzati all'assolvimento di diritti/doveri quali: *i percorsi triennali e*

quadriennali di istruzione e formazione professionale, l'obbligo formativo nel sistema della formazione, l'attività formativa in agricoltura, l'orientamento previsto dalle funzioni relative alle politiche del lavoro, tirocini formativi, e come strumento di politica attiva e quant'altro previsto dalle normative vigenti e in divenire. Oltre ciò l'Agenzia deve indirizzare la propria offerta formativa anche verso l'attività formativa prevista dalla tipologia contrattuale dell'apprendistato e da altre tipologie contrattuali, e verso quelle tipologie di interventi finalizzati a garantire ai cittadini, occupati e non, l'accesso a professioni non diversamente regolamentate da normative regionali o nazionali, ovvero per l'acquisizione di titoli che consentano l'esercizio di specifici mestieri. Infine l'Agenzia può operare, in raccordo e collaborazione con altri organismi di natura pubblica o privata, per assolvere a specifiche richieste finalizzate a garantire forme di educazione e formazione continua degli adulti, siano essi occupati o in cerca di occupazione.

L'obiettivo che persegue l'Agenzia è in primo luogo connesso con l'esercizio dei diritti/doveri, non trascurando però la possibilità di un'offerta di servizi integrati al territorio che sempre più vada nella direzione della creazione di un sistema di natura pubblica delle politiche del lavoro e della formazione.

La missione principale rimane quindi quella legata alla sua nascita: l'assolvimento del diritto/dovere dell'obbligo formativo e di istruzione, non disgiungendo però questo da un approccio più ampio che allarga gli orizzonti della sua missione alle altre aree che nel presente o nel futuro potranno essere interessate. Mantenendo la logica di una struttura di servizio di natura pubblica, alla quale la Provincia o altri soggetti possono assegnare specifiche funzioni in ordine alla realizzazione di interventi formativi o di politiche del lavoro.

#### **PRINCIPALI TIPOLOGIE DI ATTIVITÀ SVOLTE**

- Percorsi triennali di istruzione e formazione professionale, che si concludono con il conseguimento di una qualifica professionale di III livello europeo;
- Percorsi quadriennali, che si concludono con il conseguimento di un diploma professionale di IV livello europeo;
- Formazione per adulti con rilascio di qualifica professionale;
- Percorsi per diversamente abili;
- Progetti di assistenza specialistica e di sostegno;
- Attività formativa in agricoltura;
- Acquisizione competenze di secondo livello;
- Formazione postdiploma e superiore;
- Formazione in apprendistato;
- Attività di orientamento;
- Tirocini formativi e di inserimento lavorativo.

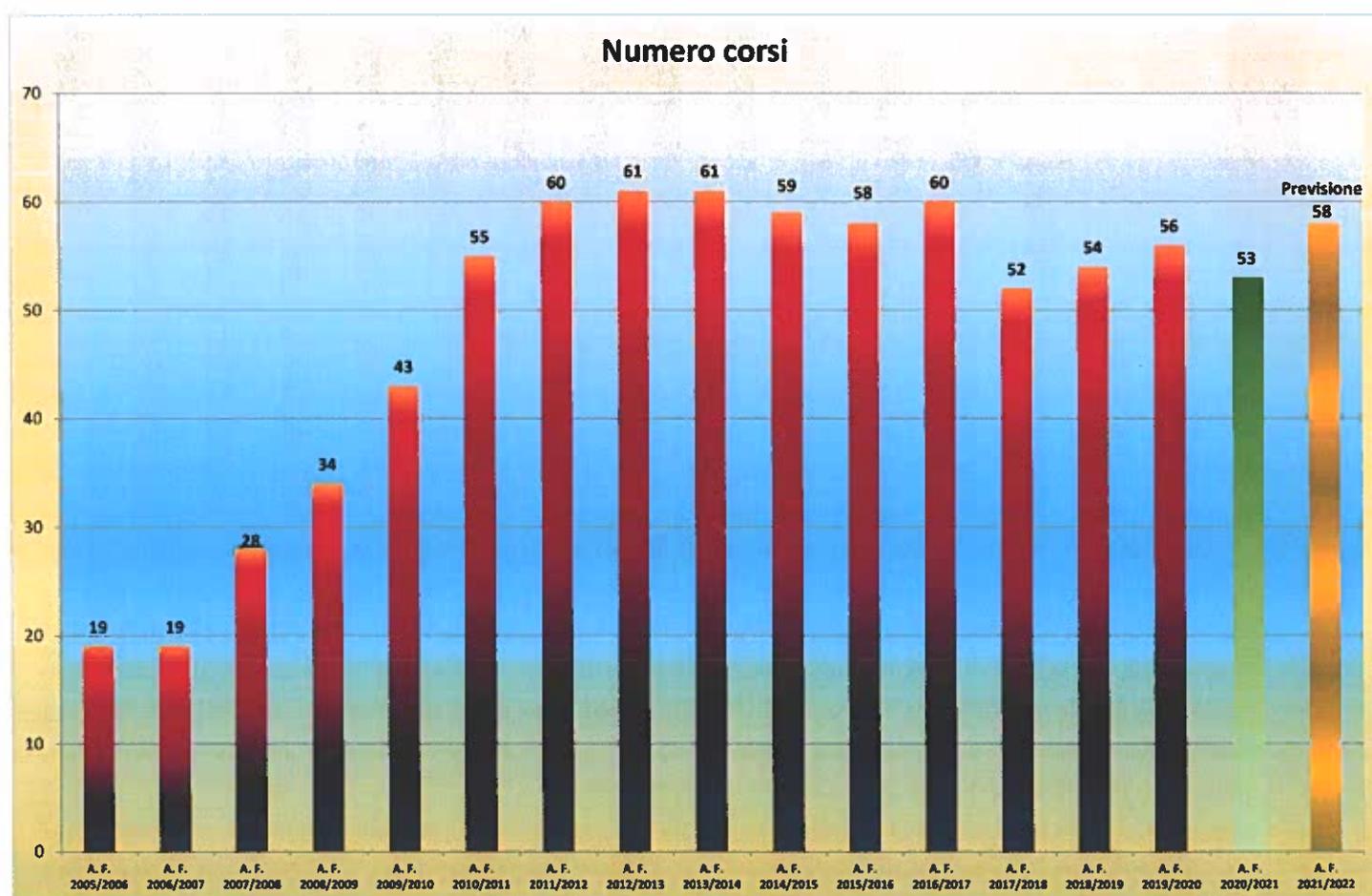
### **3.1 - LO SVILUPPO DELLE ATTIVITÀ**

Al fine di poter efficacemente inquadrare il contesto in cui opera attualmente l'Agenzia, è necessario esaminare, seppure brevemente, quella che è stata l'evoluzione e lo sviluppo dell'attività dalla sua nascita (2005) e fino ad oggi.



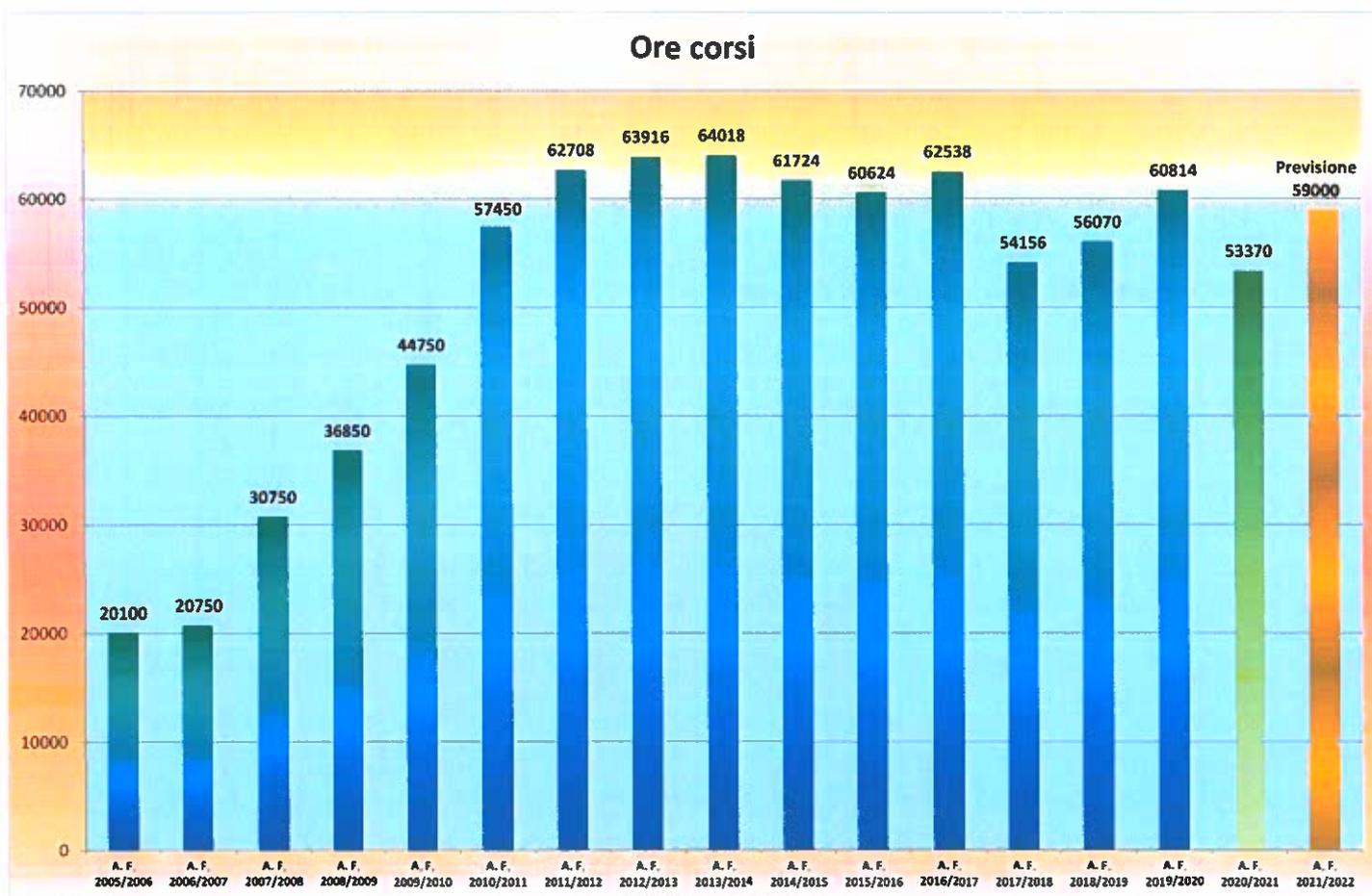
In relazione alla *mission* principale dell’Agenzia, che è quella di garantire l’assolvimento del diritto/dovere all’istruzione e alla formazione professionale e ai progetti ad essi collegati, nel corso dei 16 anni di vita della stessa, si è potuto rilevare una certa dinamica delle attività formative, con una forte crescita nei primi 8 anni, poi con una sostanziale stabilizzazione per circa 6 anni, con un significativo calo nel 2017/2018, seguito da una ripresa negli ultimissimi anni. Come si evince dai grafici di seguito riportati, il numero dei corsi, dopo aver toccato un picco negli anni 2011-2013 con oltre 60 attività (classi), si è attualmente stabilizzato attorno alle 52-55 classi. Il sensibile calo di attività dei percorsi triennali (connesso soprattutto al calo demografico e alla propensione dei giovani verso i licei) è stato compensato principalmente attraverso la progettazione e l’attivazione di percorsi di IV anno, a decorrere dall’anno formativo 2018/2019 e l’avvio di nuove attività formative e progetti speciali. Nell’insieme l’attività mostra una tendenziale crescita, rispetto all’anno formativo 2017/2018, con una flessione nel 2020 connessa alla pandemia da Covid-19, che non ha consentito lo svolgimento di alcune attività formative extra istituzionali e il rinvio di importanti progetti al 2021. Per l’anno formativo/scolastico 2021/2022, sulla base del positivo andamento delle preiscrizioni (+ 21% rispetto all’anno precedente) effettuate nel mese di gennaio 2021, si prevede una crescita considerevole del numero delle classi nei prossimi tre anni.

**GRAFICO 1 – NUMERO ATTIVITÀ FORMATIVE**



Relativamente alle ore corso, il discorso è più articolato, infatti il significativo calo registrato è da imputare fondamentalmente alla ridefinizione da parte della Regione Lazio dei LEP (Livelli Essenziali delle Prestazioni) relativi alla durata delle annualità dei singoli corsi, che è passata da 1.056 ore a 1.020 ore/corso per i triennali, fermo restando il finanziamento per singolo allievo. In definitiva si traduce in un vantaggio economico in quanto a parità di finanziamento si riduce il numero delle ore/docenza e i relativi costi. Per l'anno formativo 2021/2022 si prevede di tornare vicini alle 60.000 ore/corso in virtù dell'incremento del numero delle classi, che produrrà effetti positivi già con il prosimo anno formativo.

**GRAFICO 2 – TOTALE ORE CORSI**

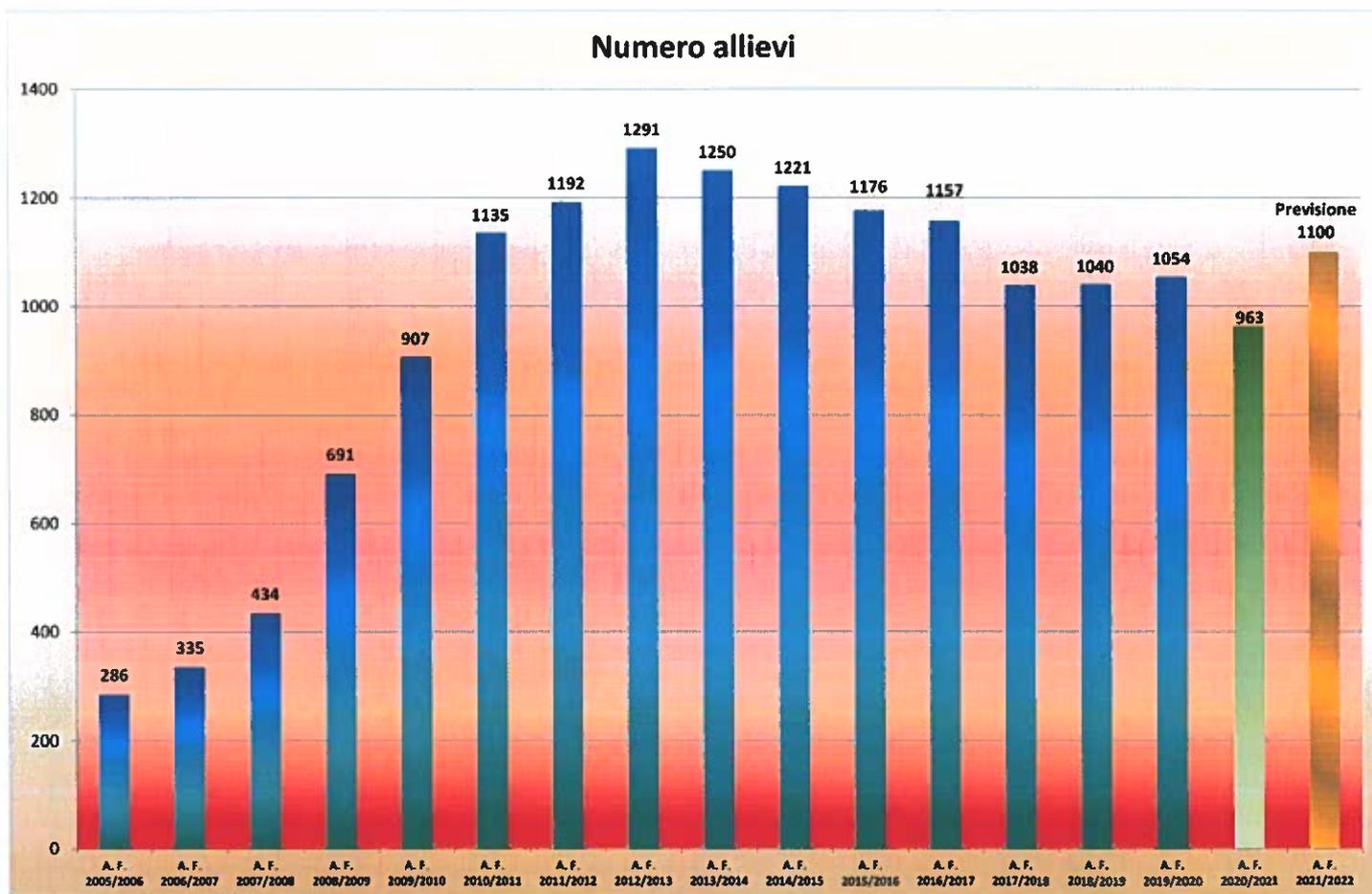


La dinamica del numero degli allievi risulta ancora più significativa, soprattutto analizzando il numero degli allievi in obbligo di istruzione e formazione, infatti il numero degli allievi si è sostanzialmente triplicato nel giro di pochissimi anni, passando da poco più di 300 allievi circa dell'anno formativo 2005/2006, a poco meno di 1.000 allievi dell'anno formativo in corso, passando per gli oltre 1.200 allievi dell'A.F. 2012/2013.

Anche per quanto riguarda il numero degli allievi, grafico - 3 di seguito riportato, si è registrato un sensibile calo di attività dei percorsi triennali (connesso soprattutto al calo demografico), più che compensato attraverso la progettazione e l'attuazione di percorsi di IV anno, a decorrere dall'anno formativo 2018/2019, e l'avvio di nuove attività formative e progetti speciali con l'anno

formativo 2020/2021. Per l'anno formativo 2021/2022, sulla base dell'andamento positivo delle iscrizioni, si prevede di arrivare a circa 1.100 allievi.

### GRAFICO 3 – NUMERO ALLIEVI



L'evoluzione delle attività, trova riscontro ed è supportata anche dall'andamento del valore della produzione, come si evince dal grafico n. 4, riportato di seguito.

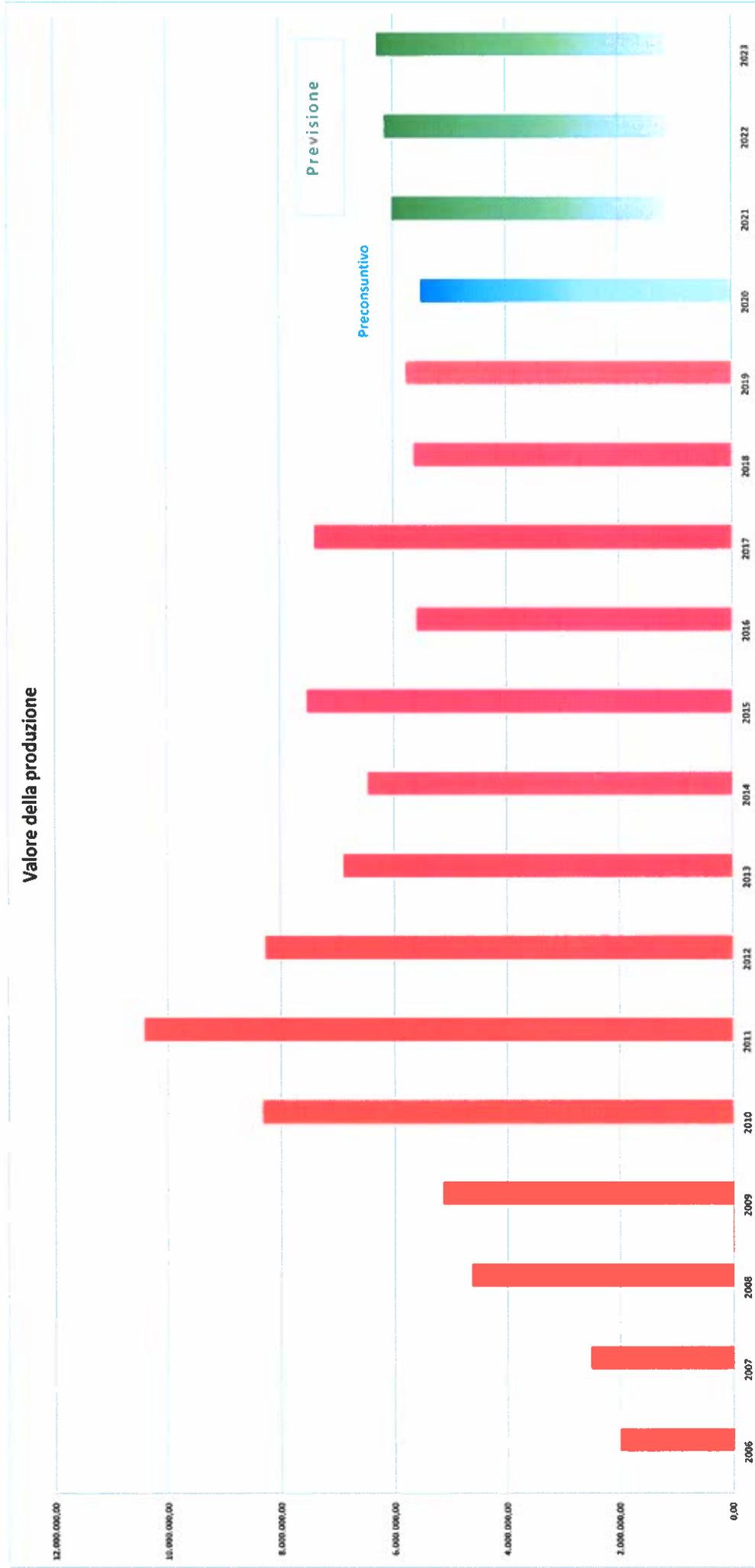
Tranne i primissimi anni di vita dell'Agenzia, il valore della produzione si è sempre mantenuto oltre i 5 milioni di euro, con un picco nel 2011. In quegli anni il fatturato, significativamente più elevato rispetto all'attuale, era determinato soprattutto dallo svolgimento di attività ulteriori e diversificate rispetto a quelle classiche dei percorsi di IeFP, che negli anni successivi sono state progressivamente dismesse, negli ultimi due anni tali attività sono state riprese e rafforzate, con ottime prospettive future.

Le previsioni di fatturato, riportate in altri documenti di programmazione, si collocano stabilmente ben oltre i 5,5 milioni di euro di fatturato, con trend tendenziale di significativa crescita nel triennio oltre i 6 milioni di euro.

La prevedibile evoluzione delle attività dovrebbe essere quella di una significativa crescita nell'insieme, con una sostanziale stabilizzazione dei percorsi triennali, più che compensato dall'incremento dei quarti anni e dalla messa a regime di nuova progettualità e progetti speciali, che consentirà di diversificare le attività dell'agenzia e di mantenere stabilmente il volume della produzione oltre i 6 milioni di euro.

GRAFICO 4 – VALORE PRODUZIONE 2006-2023

2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
2.018.250,00	2.528.315,00	4.639.216,00	5.142.693,00	8.324.458,00	10.420.902,00	8.269.830,00	6.880.380,00	6.458.143,00	7.522.776,00	5.595.627,00	7.393.574,00	5.637.261,00	5.780.241,00	5.503.197,00	6.004.858,00	6.139.527,00	6.269.021,00





### 3.2 - PROGETTI SPECIALI, NUOVA PROGETTUALITÀ E GESTIONE STRUTTURE

Nell'ultimo triennio (2018-2020), uno degli aspetti a cui si è dato impulso è stato l'avvio di una nuova progettualità, l'apertura al territorio e la creazione di partnership.

Con grande impegno e ottimizzando le risorse disponibili, si sono ottenuti degli importanti risultati, che potranno dare già nel 2021, ma soprattutto nel medio periodo, un significativo riscontro in termini di volume della produzione. L'azione potrà proseguire con maggiore efficacia nel prossimo triennio grazie all'inserimento nell'organico aziendale di risorse specializzate nella gestione dei processi di progettazione, ricerca, sviluppo e promozione/comunicazione delle attività.

Inoltre, sono stati avviati dei nuovi servizi che nel medio periodo porteranno un significativo beneficio alle attività dell'Agenzia.

Di seguito le principali nuove progettualità, attività, progetti speciali e servizi attivati.

- **SISTEMA DUALE AF 2020/2021 (Regione Lazio)** – Proposte formative per la realizzazione di percorsi di Istruzione e Formazione Professionale di IV anno con modalità di apprendimento duale (Linea di Intervento 1). Si tratta di attività istituzionali per l'Agenzia, si è passati da **due** percorsi progettati e realizzati nell'A.F. 2017/2018 ai **sette** percorsi progettati e approvati per l'A.F. 2020/2021, che sono stati avviati nel mese di ottobre 2020. Complessivamente sono coinvolti circa **120 giovani**, per complessive **6.930 ore** di formazione e un finanziamento totale di **€ 522.720,00**. Tali attività da sperimentali sono ormai diventate stabili e istituzionali.
- **UGUALI MA DIVERSAMENTE UNICI (REGIONE LAZIO)** – Piano di interventi finalizzati all'integrazione scolastica e formativa degli allievi con disabilità o in situazioni di svantaggio – Assistenza Specialistica anno scolastico 2020/2021. Progetto avviato in concomitanza con l'inizio dell'anno formativo 2020/2021. Sono previste **5.900 ore** di attività a fronte di un finanziamento di **€ 119.180,00**. Anche tale attività ormai è da considerarsi stabile e strutturata.
- **P.E.R.L.A. – Percorsi di Emersione Regolare nel Lavoro in Agricoltura, Strategie di Contrasto e Tutela delle Vittime – Fondo FAMI (MINISTERO DELL'INTERNO)**. Si tratta di un progetto speciale, realizzato in ATS con capofila la Regione Lazio, particolarmente strategico per l'Agenzia in virtù proprio della partnership realizzata. Oltre la Regione Lazio, capofila, sono coinvolti in qualità di partner alcuni Comuni della Provincia di Latina, Organizzazioni sindacali, Operatori del terzo settore ed Enti di ricerca. La Latina Formazione ha svolto un ruolo fondamentale nella costruzione del partenariato e nella progettazione di un intervento piuttosto complesso. Il progetto è stato finanziato per un importo complessivo di **€ 1.300.256,31**, la quota a favore della Latina Formazione Lavoro è di **€ 403.489,18**.
- **DEMETRA – Disabilità e Training in Agricoltura (REGIONE LAZIO) - Reti per lo sviluppo dell'agricoltura sociale per l'inserimento socio – lavorativo di soggetti in condizioni di svantaggio**. Progetto presentato in ATS per un importo complessivo di **€ 399.981,37**, la quota a favore della Latina Formazione è di **€ 140.034,99**. Di cui oltre la metà in risorse umane. Il progetto è in attesa di esito.



- **LABORATORIO ADAS** – Finanziato con il Programma Operativo FSE 2014-2020 Regione Lazio - “Avviso pubblico per un programma regionale di intervento integrato rivolto alle scuole” Asse 3- Istruzione e formazione - Priorità di investimento 10.i) - Obiettivo specifico 10.1 AC18 - Progetti speciali per le Scuole, con il quale è stato finanziato l’allestimento di un laboratorio per l’Autronica con un importo di € 5.000,00.
- **DROP-IN** – Progetto in partenariato con la Provincia di Latina, l’Università “La Sapienza” di Roma, sede di Latina e l’Istituto Comprensivo “Matteij” di Formia. Progetto finanziato nell’ambito dell’Avviso Pubblico dell’UPI (Unione delle Province Italiane) e della Presidenza del Consiglio dei Ministri – Azione Province Giovani 2019. Sono previste azioni di contrasto alla dispersione scolastica e alla povertà educativa, ha ottenuto un finanziamento pari ad € 45.000,00, di cui € 37.250,00 a favore della Latina Formazione e Lavoro.
- **Progetto UPPER - Parchi urbani per lo sviluppo di tecnologie e servizi connessi a soluzioni basate sulla natura**. Progetto finanziato, nell’ambito dell’iniziativa Europea U.I.A. - Urban Innovative Actions, al Comune di Latina per la gestione di 50 borse lavoro per l’inserimento lavorativo di persone svantaggiate. Il Comune ha stipulato un protocollo di intesa con la Provincia di Latina, per la gestione delle borse lavoro, la quale ha delegato l’Agenzia Latina Formazione per la gestione. Il budget previsto per l’attività affidata all’Agenzia è pari ad € 235.500,00 (comprensivo di € 180.000,00 di borse lavoro da erogare ai beneficiari).
- **F.A.R.O.** - Progetto del Comune di Latina che prevede l’erogazione di un servizio di prevenzione e recupero del disagio giovanile: attività di consulenza psico-educativa per giovani, famiglie, insegnanti e gruppi di riferimento; attività di aggancio attraverso lo sviluppo di iniziative nelle aree di interesse giovanile nel campo dell’arte e/o dello sport e tempo libero (teatro, musica, arti figurative); interventi di orientamento scolastico e lavorativo; corsi di formazione professionale. Gli utenti dell’Agenzia sono tra i beneficiari del servizio, oltre ad un budget di € 10.000,00.
- **ROBOTICAGE** - Progetto in collaborazione con la Fondazione Luigi Clerici di Milano e finanziato dalla Banca internazionale J.P. Morgan. Il progetto vede l’Agenzia Latina Formazione beneficiaria di un’azione formativa sulla robotica, che prevede la formazione sia di alcuni docenti che di 60 allievi dei terzi e quarti anni, nell’ambito dell’automazione industriale.
- **COMPETENZE IN MOVIMENTO** – Il progetto, gestito dall’Istituto San Benedetto di Latina, è finalizzato al miglioramento della formazione e della specializzazione dei docenti con particolare riguardo agli aspetti metodologici innovativi; il contrasto alla dispersione scolastica; il miglioramento delle competenze di base degli studenti; la promozione della cittadinanza attiva e della legalità democratica. Beneficiari dell’intervento sono gli studenti, i docenti e le famiglie delle due scuole coinvolte (San Benedetto e Latina formazione e lavoro).
- **RIGENERAZIONE** - Il progetto intende promuovere la rigenerazione urbana e territoriale dei Municipi di Ziguinchor e Kafountine in Senegal, valorizzando alcune buone pratiche, l’innovazione in materia di ambiente e gestione partecipata e inclusiva e accompagnare gli



stessi Comuni nella definizione ed elaborazione di misure di orientamento professionale, sostegno all'occupazione e percorsi di formazione professionale, rivolti in particolare a gruppi vulnerabili dal punto di vista socio-economico. È stato presentato in partenariato con la Provincia di Latina, il Comune di Bitonto, il Comune di Bari e la Regione Puglia. L'iniziativa è finanziata dall'Agenzia Italiana per la Cooperazione allo Sviluppo e prevede un budget per la Latina Formazione e Lavoro di € 70.000,00.

- **CONNETTIVITÀ SCUOLE** – Il progetto è finalizzato all'acquisto di attrezzature per la connessione degli studenti finanziato nell'ambito dell'Avviso pubblico "Connettività scuole". Misura integrativa per garantire l'accesso alla didattica a distanza degli studenti delle scuole secondarie di secondo grado statali e paritarie e della IeFP, Asse III – Istruzione e formazione del POR Lazio FSE 2014-2020 - Priorità di investimento 10.i - Obiettivo specifico 10.1. Azione cardine 18 - Progetti speciali per le scuole. Il contributo concesso è di € 9.450,00.
- **CORSI A CATALOGO E SU COMMESSA** Il piano di diversificazione delle attività prevede inoltre l'erogazione di corsi a catalogo e su commessa, ma l'emergenza sanitaria ha di fatto impedito l'avvio e lo svolgimento di questo tipo di attività formativa. L'attività verrà avviata appena le condizioni della pandemia da Covid - 19 lo consentiranno.
- **ATTIVITÀ DI SERVIZI PER CONTO TERZI E VENDITA DI BENI PRODOTTI** nell'esercizio di attività didattiche in assetto lavorativo o di attività programmate. L'attività trova fondamento negli art. 20 e 38 del Decreto interministeriale n. 44/2001, nel Decreto interministeriale n. 129/2018 art. 26, nonché nell'interpello n. 3/2011, prot. 25/I/0001396 del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, Direzione Generale per l'attività ispettiva - *Formazione in assetto lavorativo nell'ambito delle attività di produzione e vendita di beni e servizi presso enti di istruzione e formazione professionale*. Nel corso del 2020 l'attività è stata avviata nell'ambito del laboratorio del "Bar Didattico" per gli allievi diversamente Abili. Con l'inizio del 2021 è stata avviata l'attività nell'ambito del laboratorio "Officina Didattica" del settore meccanico ed è di prossimo avvio l'attività del "Laboratorio didattico florovivaistico", gestito dagli allievi diversamente abili e il "Beauty Lab" didattico del settore benessere. Purtroppo a causa della Pandemia da Covid-19 nel corso del 2020 l'attività è risultata fortemente compromessa, per il 2021 si prevede un volume di attività di circa € 12.000,00, ancora limitata dalle restrizioni dovute al Covid-19, nel medio periodo si prevede una significativa crescita di tale attività.
- **EBIRFOP** – Fondi per l'innovazione didattica. L'Ebirfop è l'Ente Bilaterale per la Formazione del Lazio, a cui la Latina Formazione aderisce e ogni anno destina un finanziamento agli enti aderenti, parametrato al numero dei dipendenti, finalizzato a piccoli progetti di innovazione tecnologica connessa con la didattica. Per il 2021 il finanziamento previsto per l'Agenzia è di € 4.900,00.
- **Materiali e servizi per alunni con disabilità per la fruizione della didattica digitale**. Si tratta di un fondo messo a disposizione dal Comune di Latina, per facilitare la fruizione della didattica digitale integrata da parte degli alunni portatori di disabilità. Il finanziamento assegnato alla Latina Formazione e Lavoro è di € 4.391,00.



➤ **GESTIONE SPESE DI FUNZIONAMENTO per l'attuazione della delega in materia di formazione professionale e del sistema educativo regionale di istruzione e formazione professionale.**

Si tratta delle risorse che la Regione Lazio destina annualmente per assicurare il funzionamento e la gestione delle strutture in cui si svolgono le attività formative delegate. Le risorse hanno vincolo di destinazione e devono garantire la continuità delle attività didattiche. Le risorse devono essere necessariamente destinate a sostenere i costi relativi alle manutenzioni ordinarie e straordinarie, alla vigilanza, all'assicurazione, ai fitti, alle pulizie, al riscaldamento, luce, gas, acqua e telefonia (sulla base dei criteri e importi desunti anche dalla DGR 776/2002). L'ammontare complessivo per l'anno 2020 è stato pari a € **1.243.000,00** circa, comprensivo di un finanziamento straordinario di € 312.000,00 finalizzato alla messa in sicurezza delle sedi. Per il 2021 e gli anni successivi l'obiettivo è quello di far confermare l'importo complessivo sopra citato, come definito dalla DGR n. 516/2016.

#### 4 - ARTICOLAZIONE TERRITORIALE DELL'AGENZIA

L'attuale struttura dell'Agenzia si basa su due concetti fondamentali: il modello agenziale come definito dal D.M. n° 166/2001 e il concetto di sede operativa (Agenzia locale) come nucleo fondamentale per l'erogazione dei servizi formativi/orientativi sul territorio. La localizzazione territoriale rappresenta uno degli elementi caratterizzanti dell'Agenzia, con particolare riferimento alla tipologia di utenza e al servizio che deve essere reso al territorio, in quanto Ente strumentale della Provincia di Latina.

Attualmente l'Agenzia Formativa è presente sul territorio provinciale con quattro poli formativi: Latina (Campus dei Mestieri ex CIAPI) che ospita anche la sede legale, amministrativa e direzionale, Aprilia, Terracina e Fondi.

#### Le sedi dell'Agenzia Formativa



- **Latina - Via Piscinara Sx traversa di via Epitaffio Km. 4,200 – Campus dei Mestieri.**  
È la sede principale, oltre ad essere la principale sede operativa, svolge anche la funzione di sede legale e dell'organo di amministrazione, ospita gli uffici amministrativi, direzionali e di staff. Allo stato attuale ha diversi settori/indirizzi: Benessere e Servizi alla Persona (con i due indirizzi Acconciatura ed Estetica), Ristorazione-Albeghiero, Meccanico-Termoidraulico, Elettrotecnico, Grafica, Agricoltura, Sociale e Orientamento. Annualmente si svolgono più di 30 iniziative



formative, per un totale di circa 600 allievi e 30.000 ore di formazione, inoltre è la sede di riferimento per lo svolgimento dei progetti speciali, trasversali e nuova progettualità.

Si estende su una superficie complessiva di mq. 60.000 circa (comprese le aree verdi), con una superficie coperta di circa 15.000 mq. Il complesso immobiliare è costituito da 4 edifici principali, con distribuzione delle aule e dei laboratori su tutti gli edifici, con notevoli problematiche di presidio e di sorveglianza degli allievi e delle attività.

Le potenzialità della struttura sono notevoli, soprattutto se si pensa alle possibilità di realizzare percorsi formativi ad elevato contenuto specialistico nei settori alberghiero-ristorazione, meccanico, industriale ed automotive, elettrico, termoidraulico, etc.

La struttura richiede importanti lavori di manutenzione straordinaria e ordinaria, oltre che di adeguamento normativo.

#### ➤ **Aprilia - Via B. Cellini, 15.**

La sede di Aprilia, nel corso del 2019 è stata interamente assegnata dalla Provincia di Latina alla Latina Formazione e Lavoro, con l'impegno da parte dell'Agenzia di sostenere tutti i costi di gestione e dei lavori di adeguamento e messa a norma, con particolare riferimento all'adeguamento antincendio. Nel corso del 2020 sono stati ultimati i lavori di adeguamento antincendio e la sede ha incrementato notevolmente la superficie disponibile, potendo così esprimere le notevoli potenzialità dettate soprattutto da un territorio, particolarmente sensibile alla formazione professionale finalizzata a un "mestiere".

Con l'anno formativo 2020/2021 si è realizzato un incremento delle attività svolte presso la sede con prospettive di ulteriore crescita per l'anno formativo 2021/2022.

Allo stato attuale, sono presenti due aree di intervento: benessere e servizi alla persona (con i due indirizzi estetica e acconciatura), corsi triennali e di IV anno, e l'area sociale (corsi per diversamente abili). Sono attive 13 classi per un totale di circa 235 allievi e 13.080 ore di formazione. La sede si estende su circa mq 2.000 e richiede ulteriori lavori soprattutto di manutenzione delle facciate e della copertura. Nel medio periodo si prevede un ulteriore sviluppo, ampliamento e diversificazione delle attività della sede.

#### ➤ **Sede di Terracina – P.zza Antonelli, 2**

La sede di Terracina è la più piccola delle sedi dell'Agenzia ed è monotematica, ha solo l'indirizzo meccanico. Ha subito una temporanea involuzione/riduzione delle attività per l'anno formativo 2020/2021, le iscrizioni per l'anno formativo 2021/2022 sono state invece molto positive e lasciano intravedere una buona ripresa delle attività. La sede può ospitare fino ad un massimo di 5 iniziative formative in contemporanea per un numero di presenze non superiori a 100 unità.

La Sede si estende su una superficie di circa 700 mq è dotata di aule didattiche, laboratori meccanici con banchi da lavoro di aggiustaggio e macchine utensili e un laboratorio informatico, oltre agli uffici di direzione, segreteria, etc..

Ci sono delle problematiche di coabitazione con l'adiacente SERD della Asl per via del tipo di utenza che fruisce di tale servizio. Inoltre essendo di ridotte dimensioni rende meno ammortizzabili i costi fissi di struttura e di gestione del personale minimo che deve essere presente per garantire la funzionalità della sede. Va però evidenziato che ad oggi è sede accreditata per lo svolgimento anche di attività formativa continua e superiore.



➤ **Sede di Fondi – Viale Piemonte, 1**

Anche la sede di Fondi è monotematica ed opera nel settore del benessere e servizi alla persona, con i due indirizzi di estetica e acconciatura. Sono attive 8 classi, per un totale di 140 allievi e circa 8.000 ore di formazione. La sede si estende su una superficie di circa 1.000 mq.

Relativamente al polo formativo del Sud Pontino (Terracina e Fondi), dovrà essere fatta una seria riflessione sull'opportunità di mantenere due sedi distinte oppure in un'ottica di economia di scala, procedere all'accorpamento in un'unica sede. Nel medio periodo si procederà ad organizzare le attività prevedendo un'unica direzione e ottimizzando le attività segretariali e amministrative connesse alla didattica, nell'ottica di una gestione unitaria.

La prospettiva dell'Agenzia è proiettata verso il completamento di una ridefinizione della presenza sul territorio. Questo sia per soddisfare la necessità di razionalizzazione della presenza sui diversi ambiti territoriali della provincia, garantendo comunque la possibilità di accesso a tutti i giovani che intendono frequentare le attività, che per sposare un criterio di efficienza altrimenti messo in discussione da unità operative non in grado di garantire standard quali/qualitativi minimi.

Lo studio dei flussi di provenienza degli allievi, le necessità di ottimizzazione della spesa, gli obblighi di razionalizzare l'utilizzo delle risorse portano a confermare la localizzazione delle sedi formative nel medio periodo nel seguente modo:

- Aprilia
- Latina
- Terracina
- Fondi.

## 5 – PERFORMANCE E OBIETTIVI

Il Piano della Performance, predisposto ai sensi dell'art. 10 del D. Lgs. 150/2009, è un documento programmatico triennale che individua gli indirizzi e gli obiettivi strategici ed operativi. Definisce gli indicatori per la misurazione e la valutazione della performance aziendale, nonché gli obiettivi assegnati al personale ed i relativi indicatori per la misurazione e la valutazione della performance individuale.

### 5.1 – OBIETTIVI GENERALI INDICATI DALLA PROVINCIA

Appare opportuno richiamare i principali obiettivi per il triennio 2020-2022 che la Provincia di Latina ha esplicitato con l'Atto di Indirizzo e Controllo nei confronti della Latina Formazione e Lavoro Srl, approvato con Delibera di Consiglio Provinciale n. 16/2020. In tale documento la Provincia ha indicato gli obiettivi di carattere generale che l'Agenzia deve perseguire:

- a) Incremento della qualità e dell'efficacia dei servizi erogati. Garantendo l'accesso diffuso a servizi formativi di qualità e diversificati, come elemento fondamentale per garantire agli utenti dei servizi formativi uno standard di qualità adeguato e pari opportunità su cui fondare i percorsi di crescita individuali. Facendo riferimento ad indicatori di diversa natura: qualitativi; di efficacia, quale la soddisfazione dell'allievo e della sua famiglia; di efficienza, per il contenimento dei costi; di performance; di innovazione e crescita del servizio. Dovrà essere attuato un sistema di programmazione e monitoraggio delle attività, in linea con il contesto produttivo e formativo esterno, al fine di assicurare la soddisfazione della domanda di formazione, assicurando l'assolvimento dell'obbligo formativo e la collocazione dei formati nell'ambito del tessuto produttivo.

In tale contesto, gli obiettivi operativi vengono declinati nel seguente modo:

- Incrementare e diversificare l'offerta formativa con l'apertura a figure professionali richieste dal territorio;
  - Monitorare, migliorare e diffondere la qualità del processo formativo percepito dai discenti, anche mediante l'implementazione del sistema di customer satisfaction;
  - Ridurre la dispersione scolastica;
  - Promuovere l'integrazione, l'orientamento e l'occupabilità degli studenti diversamente abili.
- b) Ottimizzazione delle spese. Rafforzando il percorso orientato a perseguire una ottimizzazione dei costi di funzionamento, da rapportare al numero degli studenti, alle attività svolte e alla qualità dei servizi, al fine di ottenere una maggiore efficacia del complesso delle spese, ponendo in essere tutta una serie di azioni per:
- l'attivazione della nuova pianta organica e del piano annuale delle assunzioni;
  - una migliore distribuzione e valorizzazione delle risorse umane;
  - una corretta programmazione delle spese di investimento, anche in relazione all'ottenimento dell'accreditamento regionale;
  - la prosecuzione del processo di ottimizzazione delle spese.
- c) Affidabilità e funzionalità della Società, monitorata attraverso una serie di indicatori:
- rigidità strutturale di bilancio;



- incidenza della spesa del personale;
  - incidenza degli interessi passivi;
  - current ratio.
- d) Rafforzare il percorso orientato a perseguire la promozione e l'applicazione delle misure di prevenzione della corruzione e della trasparenza;
- e) Bilancio Consolidato.

Si tratta di obiettivi sui quali si sta lavorando con assoluta convinzione ma che richiedono un importante lavoro di assestamento della nuova struttura organizzativa e nel contempo un notevole lavoro di adeguamento e ammodernamento delle sedi formative.

Un'inversione di tendenza circa il livello di qualità, la modalità di erogazione e l'organizzazione dei servizi erogati non è soltanto auspicabile ma a nostro avviso imprescindibile. L'Agenzia registra infatti un tendenziale calo di studenti iscritti ai percorsi triennali di IeFP, in determinati settori, mentre si è registrato di contro una crescita degli iscritti nei percorsi nel settore del benessere e dei servizi alla persona e nei percorsi di IV anno. Il trend negativo su taluni percorsi triennali deve essere contrastato e invertita la tendenza. I fattori che hanno determinato questa involuzione sono molteplici e non sempre riconducibili nell'alveo di elementi dipendenti dall'operato dell'Agenzia. Vanno, infatti, considerati due fenomeni che si registrano contemporaneamente a livello nazionale. Da un lato il calo demografico che investe anche la nostra Provincia (anche se alcuni comuni sono in controtendenza) e dall'altro un profondo mutamento nelle scelte degli studenti che hanno privilegiato negli ultimi anni l'iscrizione a licei e a scuole tecniche a scapito degli istituti professionali. A questi fattori si aggiunge l'aumento della "concorrenza" fra scuole pubbliche laddove è stato consentito anche agli istituti professionali superiori la possibilità di rilasciare attestati di qualifica professionale.

Nel dettaglio, l'evoluzione delle scelte degli studenti hanno determinato un sensibile decremento delle iscrizioni nei settori più strettamente connessi al settore manifatturiero: elettricisti, meccanici attrezzisti, termoidraulici con conseguente riduzione dei corsi in tali settori, di contro si assiste ad una tendenziale crescita nel settore del "Benessere e servizi alla persona". Un dato paradossalmente in contrasto con le richieste del mercato del lavoro che cerca invece prevalentemente competenze tecniche nel settore manifatturiero.

## 5.2 – LINEE PROGRAMMATICHE E STRATEGICHE

Il raggiungimento degli obiettivi di carattere generale e operativi e il completo rilancio dell'attività dell'Agenzia deve essere sostenuto e realizzato attraverso una strategia che si fonda sulle seguenti tre linee fondamentali:

- Ammodernamento e Accreditamento delle sedi formative;
- Diversificazione, miglioramento ed evoluzione dell'offerta formativa;
- Completamento della riorganizzazione della struttura.

### AMMODERNAMENTO E ACCREDITAMENTO DELLE SEDI

Le 4 sedi dell'Agenzia presentano al momento criticità di varia natura e diversa complessità, per la cui risoluzione è richiesto uno sforzo importante da parte dell'ente sia in termini di risorse finanziarie sia in termini di impegno del personale.

Per il triennio 2021-2023 si proseguirà nella realizzazione dei lavori programmati e ad aggiornare la programmazione dei lavori di manutenzione ordinaria e straordinaria con i seguenti principi generali:

- Incrementare i livelli di compliance normativa delle strutture;
- Incrementare il livello di igiene e sicurezza complessivo;
- Incrementare il confort per l'utenza ed i lavoratori;
- Aumentare l'attrattività delle strutture.

Le linee guida generali che si stanno adottando sono i requisiti per l'accreditamento delle strutture formative definiti dalla Regione Lazio (recentemente aggiornati con la nuova normativa DGR n. 682 del 01/10/2019) con l'obiettivo di conseguire l'accreditamento per tutte le strutture. Al momento l'accreditamento è in possesso solo della sede formativa di Terracina, di cui è in corso il mantenimento ed è stato avviato l'iter di accreditamento delle sedi di Fondi e di Aprilia. L'obiettivo a breve termine è di accreditare le sedi di Aprilia e di Fondi, entro l'estate del 2021, mentre per la sede di Latina l'obiettivo è quello di ottenere l'accreditamento entro fine anno, considerata la complessità degli interventi di adeguamento richiesti per tale sede.

#### **DIVERSIFICAZIONE, MIGLIORAMENTO ED EVOLUZIONE DELL'OFFERTA FORMATIVA E DEI SERVIZI**

Allargare lo spettro di azione e dei servizi erogati dall'Agenzia appare non solo auspicabile ma necessario. È del tutto evidente infatti che il mantenimento dello status-quo in un settore che richiede una enorme capacità di innovazione non è sostenibile nel lungo periodo. Al contempo però occorre che la progettazione di nuovi servizi e attività sia correttamente programmata per non correre il rischio di avere degli effetti negativi per l'ente. Principali azioni da perseguire:

- **Mantenimento e consolidamento delle attività istituzionali.** L'obiettivo deve essere quello del mantenimento e consolidamento delle attività istituzionali: Percorsi triennali (IeFP), corsi di IV anno nel sistema duale, supporto didattico per gli allievi in situazione di disagio, assistenza specialistica, percorsi individualizzati per alunni disabili;
- **Sperimentare e sviluppare attività formativa post diploma e post laurea,** ricercando l'integrazione con altri soggetti della formazione professionale superiore;
- **Formazione continua, rivolta ad adulti, occupati e non occupati,** sia nella forma finanziata con fondi pubblici, ma anche attraverso finanziamenti privati per corsi autorizzati, a catalogo e su commessa;
- **Sviluppo di progetti integrati** di analisi dei fabbisogni formativi, orientamento e tirocini formativi;
- **Proseguire nello sviluppo di azioni integrate di sistema** (come ad es. il progetto PERLA del Fondo FAMI), che favoriscano la creazione di nuovi modelli organizzativi e metodologici e di nuove dimensioni operative, di apertura al territorio, coinvolgendo istituzioni e aziende in qualità di partner;
- **Il valore dei sistemi integrati e delle alleanze.** Per poter sostenere l'evoluzione sopra sintetizzata è necessario sviluppare con sempre maggiore attenzione una forte politica di integrazione e di collaborazione con l'università, le scuole, le imprese, le associazioni di categoria, la camera di commercio, gli enti locali e più in generale con tutti gli attori interessati



alla formazione professionale. Pertanto si deve proseguire con quanto avviato nel corso del 2019 e del 2020, vale a dire l'ottimizzazione della rete di contatti, l'allargamento della rete territoriale, la disponibilità a creare sempre nuove forme di collaborazione e cooperazione con altre realtà attive nel settore della formazione e del lavoro.

### COMPLETAMENTO DELLA RIORGANIZZAZIONE DELLA STRUTTURA

Per raggiungere gli obiettivi indicati in precedenza, soprattutto nel medio/lungo periodo, è necessaria una rilevante azione anche sull'organizzazione, basata sulle seguenti azioni:

- **Messa a regime della nuova struttura organizzativa**, che deve comunque tenere conto di alcuni elementi/esigenze imprescindibili:
  - mantenimento e miglioramento dell'azione locale delle sedi operative e dei settori tecnici di attività, per garantire la necessaria specializzazione richiesta dal mercato;
  - l'ottimizzazione degli aspetti amministrativi-gestionali delle attività finanziate;
  - le esigenze poste dalla normativa sull'accreditamento;
  - ulteriore forte impulso alle attività di promozione, orientamento, diffusione e informazione;
  - ulteriore forza alle attività di progettazione, ricerca e sviluppo;
  - valorizzazione delle risorse umane interne attraverso percorsi di progressione di carriera e un adeguato piano performance e correlati incentivi;
  - fidelizzazione delle risorse umane essenziali per la continuità e lo sviluppo dell'Agenzia.
- **Cultura organizzativa e valorizzazione delle risorse**, sviluppata lungo le seguenti direttrici:
  - Orientamento al "*sistema cliente*": studenti, famiglie, sistema produttivo, enti finanziatori;
  - Sviluppo delle relazioni;
  - Flessibilità operativa e spirito di iniziativa;
  - Orientamento al risultato;
  - Valorizzazione del gruppo;
  - Enfasi sulla creatività e sull'innovazione.
- **Knowledge Management Organizzativo**, appare necessario mantenere un presidio qualificato e persistente nell'intero processo di produzione, di erogazione dei servizi formativi e di gestione della conoscenza. Tale presidio si articola nelle seguenti attività:
  - Monitoraggio e valutazione costante del ciclo delle attività, dalla fase di progettazione a quella di attuazione degli interventi, attraverso il potenziamento, l'accumulazione e la protezione del know-how progressivamente acquisito;
  - Organizzazione della cultura interna in maniera strutturata, tenendo conto delle peculiarità didattico-organizzative dell'Agenzia;
  - Realizzazione di una attività di "ricerca e sviluppo" sistematica, consistente nell'individuazione di nuove opportunità e soprattutto nell'investimento sistematico di risorse in metodi e contenuti.



- **Progettazione, ricerca e sviluppo.** Per sostenere le strategie e gli obiettivi è necessario che l'Agenzia affronti le problematiche della progettazione e della ricerca e sviluppo, in maniera sistematica, passando da un processo discontinuo a uno continuo, potenziando la struttura e ottimizzando l'apporto dei settori tecnici.
- **Promozione, orientamento, informazione e diffusione.** Deve essere ulteriormente migliorata e potenziata tale struttura, per accompagnare una nuova e più efficace azione di comunicazione verso l'esterno.

### 5.3 - CICLO DELLA PERFORMANCE

Individuati gli obiettivi generali, strategici ed operativi, deve essere messo a regime il ciclo della Performance che si articola nelle seguenti fasi:

- a) definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori, tenendo conto anche dei risultati conseguiti nell'anno precedente, come documentati e validati nella relazione annuale sulla performance;
- b) collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse;
- c) monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;
- d) misurazione e valutazione della performance, organizzativa e individuale;
- e) utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;
- f) rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici delle amministrazioni, nonché ai competenti organi di controllo interni ed esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi.

Per quanto riguarda la "PERFORMANCE ORGANIZZATIVA AZIENDALE", si fa riferimento ai seguenti ambiti di misurazione e valutazione:



I dettagli e le specificità del sistema di misurazione della Performance sono rinvenibili nel documento che ne definisce criteri e modalità applicative.



## 6 - RISORSE UMANE E ORGANIZZAZIONE

Pensando all'Agenzia nel suo insieme, occorre porre attenzione non solamente alle sedi e alle attività ma anche al governo della medesima e a rinforzare tutti gli aspetti che possono completare l'affermazione dell'Agenzia sul territorio, realizzando tutte le attività previste nel proprio statuto.

Inoltre è necessario completare il recupero del deficit organizzativo, amministrativo e didattico che si è accumulato negli anni scorsi e ai quali si è già posto in parte rimedio, ma bisogna proseguire nell'azione fino al completo superamento delle criticità. Come per le sedi formative, tale logica deve proiettarsi nel medio e lungo periodo, consolidando i risultati, riducendo le criticità e valutando le prospettive di crescita. Quest'ultime, insite nelle potenzialità dell'Agenzia, sono di fondamentale importanza nell'ottica del completamento dei servizi erogabili, sulla base della propria connotazione, per consolidare i servizi formativi da erogare sul territorio e nel contempo incrementare il fatturato.

Alla necessità di riordino delle sedi e dei settori si affianca l'esigenza di completare l'aggiornamento della struttura organizzativa e aggiornare il fabbisogno triennale del personale, per giungere inoltre a definire il piano delle assunzioni, tornando ad una logica di anticipazione e di programmazione che l'attuale amministratore unico e direttore generale stanno praticando, tenendo ben presente la parametrizzazione dei costi del personale al volume delle attività.

Nel presente capitolo sarà sviluppato un quadro articolato, che evidenzia l'evoluzione dell'Agenzia in termini di risorse umane necessarie a garantire la massima funzionalità dell'Ente e la qualità degli interventi formativi attuati. Quindi si passerà ad aggiornare l'organigramma e il fabbisogno del personale e a definire il piano triennale delle assunzioni.

### 6.1 - EVOLUZIONE DELLA DOTAZIONE ORGANICA DELL'AGENZIA

La dotazione organica e l'organizzazione dell'Agenzia, nel corso del tempo, è andata incontro ad una evoluzione e ad una serie di eventi come di seguito riepilogati.

- ❖ L'Agenzia, al momento della sua costituzione (anno 2005), prevedeva nell'originario piano di impresa, n. 83 unità di personale, individuate sulla base delle diverse funzioni operative e didattiche, corrispondenti, quindi, a diverse figure professionali in grado di coprire le esigenze dell'Agenzia, così identificati: 35 unità provenienti dagli Enti preesistenti all'Agenzia (IAL, STEP e Comune di Anzio, IRIPA e CIPA-AT) e 48 unità provenienti dalla Provincia, ex dipendenti della Regione Lazio, inizialmente in situazione di distacco funzionale. Nel corso degli anni, tuttavia, a fronte di un importante incremento delle attività, l'Agenzia non ha mai avuto a disposizione le unità di personale inizialmente previste, mentre si è registrato di contro un fenomeno opposto, ossia un decremento numerico del personale necessario (di fatto un decremento di n. 20 unità rispetto alle previsioni iniziali) a cui si è sopperito soprattutto facendo ricorso a formatori esterni e ad altro personale contrattualizzato con forme di lavoro flessibile.
- ❖ Al momento della messa a regime di tutte le attività istituzionali dell'Agenzia, vale a dire dal 2007 con l'avvio delle attività formative in agricoltura, diversamente da quanto previsto dal Piano di impresa, la fotografia delle risorse umane risultava essere la seguente: 35 dipendenti diretti, provenienti dagli Enti presenti sul territorio, assunti con il contratto della formazione



professionale, e 28 dipendenti della Provincia di Latina (ex regionali) distaccati funzionalmente presso l'Agenzia.

- ❖ Nel corso del tempo, la situazione relativa alla gestione del personale, si è ulteriormente complicata per effetto dei numerosi collocamenti a riposo dei dipendenti in età pensionabile. Motivo per cui l'Agenzia si è vista costretta, specialmente a decorrere dall'anno 2010 in avanti, per sopperire alla carenza di personale in organico, a ricorrere sistematicamente ad unità di personale con incarichi a termine, utilizzando in particolar modo il lavoro somministrato ed altre forme di lavoro flessibile, mantenendo una prevalenza di docenze esterne reclutate attraverso l'Albo Formatori. Al 31.12.2010 l'Agenzia aveva alle proprie dipendenze, complessivamente a tempo indeterminato 32 lavoratori, a cui si aggiungevano 22 dipendenti distaccati dalla Provincia di Latina e 12 lavoratori somministrati. Il personale in servizio presso l'ex CIAPI, affidato funzionalmente all'Agenzia, successivamente, in attuazione delle determinazioni n° 102101 dell'8.11.2010 e n° 6399 del 28.12.2010 della Provincia di Latina, veniva trasferito alle dipendenze dell'Agenzia (20 unità di personale), con decorrenza dal 1° gennaio 2011.
- ❖ Al 31 dicembre 2011 il numero dei dipendenti a tempo indeterminato era pari a **47**, di cui 27 con il CCNL della Formazione Professionale e 20 con il CCNL delle Funzioni Locali, oltre a n. 28 lavoratori somministrati. In totale **75 unità**;
- ❖ L'organico dell'Agenzia, per le motivazioni sopra illustrate, nel corso degli anni a decorrere dall'approvazione della revisione della struttura organizzativa dell'agosto 2012, è stato il seguente:
  - Al 31/12/2012: N. **47 dipendenti** a tempo indeterminato, di cui n. 27 con CCNL della F.P. e n. 20 con CCNL delle FF.LL., oltre a n. 19 lavoratori somministrati. In totale n. **66 unità**;
  - Al 31/12/2013: N. **42 dipendenti** a tempo indeterminato, di cui n. 24 con CCNL della F.P. e n. 18 con CCNL delle FF.LL., oltre a n. 16 lavoratori somministrati. In totale n. **58 unità**;
  - Al 31/12/2014: N. **51 dipendenti a tempo indeterminato**, di cui n. 32 con CCNL della F.P. e n. 19 con CCNL delle FF.LL., oltre a n. 15 lavoratori somministrati. In totale n. **65 unità**;
  - Al 31/12/2015: N. **47 dipendenti** a tempo indeterminato, di cui n. 32 con CCNL della F.P. e n. 15 con CCNL delle FF.LL., oltre a n. 11 lavoratori somministrati. In totale n. **58 unità**;
  - Al 31/12/2016: N. **43 dipendenti** a tempo indeterminato, di cui 28 con CCNL della F.P. e 15 con CCNL delle FF.LL., oltre a n. 7 lavoratori somministrati. In totale n. **50 unità**;
  - Al 31/12/2017: N. **43 dipendenti** a tempo indeterminato, di cui 28 con CCNL della F.P. e 15 con CCNL delle FF.LL., oltre a n. 7 lavoratori somministrati. In totale n. **50 unità**;
  - Al 31/12/2018, per effetto degli ulteriori pensionamenti, i dipendenti a tempo indeterminato si sono ridotti a n. **40 unità**, di cui 27 con CCNL della F.P. e 13 con CCNL delle FF.LL., inoltre 8 lavoratori somministrati (con durata diversificata del rapporto di lavoro). In totale n. **48 unità**.

Dai dati sopra riportati si evince che, considerando anche i lavoratori somministrati, nel **2012 (66 unità totali)** e nel **2014 (65 unità totali)**, il personale in servizio è risultato fondamentalmente quello previsto nella dotazione organica del 2012.

La ridefinizione della struttura organizzativa e del piano triennale dei fabbisogni di personale



approvati dall'Assemblea dei Soci il 25 novembre 2019, ha tenuto conto dei pensionamenti avvenuti nel biennio 2018-2019, che hanno visto coinvolte ben 7 unità, oltre a quelli maturati e avvenuti negli anni precedenti ed ancora solo parzialmente sostituiti.

Nel corso del **2020** si sono avuti:

- n. 3 pensionamenti, di cui 2 non previsti in quanto avvenuti anticipatamente rispetto all'età pensionabile teorica;
- n. 1 dimissioni volontarie (non previste), con effetto dal mese di gennaio 2021;
- n. 1 congedo per maternità;
- n. 1 risorsa in godimento dell'art. 44 CCNL Funzioni Locali "tutela dei dipendenti in particolari condizioni psicofisiche", con diritto alla conservazione del posto di lavoro per tutta la durata del progetto di recupero;
- conclusione di n. 9 contratti di personale somministrato.

In attuazione del **Piano Triennale delle assunzioni per il triennio 2020-2022** sono state attivate e concluse n. 5 procedure pubbliche di selezione del personale che hanno consentito l'assunzione di.

- n. 3 Operatori di segreteria;
- n. 3 Collaboratori amministrativi;
- n. 1 Responsabile Rendicontazione e monitoraggio;
- n. 1 Responsabile Contabilità e fiscale;
- n. 1 Responsabile dei processi in materia di progettazione, ricerca e sviluppo.

Sono stati attivati:

- n. 4 tirocini extracurricolari, di cui 3 conclusi e uno che terminerà a maggio 2021;
- n. 1 contratto di somministrazione lavoro per la sostituzione di una dipendente in congedo di maternità;
- n. 2 contratti a tempo determinato, mediante utilizzo delle graduatorie in corso di validità, per la gestione di nuovi progetti approvati;
- n. 1 contratto a tempo determinato, mediante utilizzo della graduatoria in corso di validità, per la sostituzione della dipendente che ha rassegnato le dimissioni volontarie.

A causa della pandemia da Covid-19 non è stato possibile attivare tutte le procedure selettive previste per il 2020 dal piano triennale delle assunzioni 2020-2022, in particolar modo quelle riservate ai formatori, pertanto le assunzioni previste verranno traslate nel 2021.

La tabella che segue riporta e quantifica le unità di personale in forza all'Agenzia al **31/12/2020**, con un rapporto di lavoro di dipendenza diretta.

<i>Agenzia Latina Formazione e Lavoro S.r.l. – personale in servizio al 31/12/2020</i>			
<i>Livello/categoria</i>	<i>Contratto</i>	<i>Rapporto di lavoro</i>	<i>Unità</i>
<i>Categoria B</i>	<i>CCNL FF.LL.</i>	<i>INDETERMINATO</i>	<i>4</i>
<i>Categoria C</i>	<i>CCNL FF.LL.</i>	<i>INDETERMINATO</i>	<i>5</i>
<i>Categoria D</i>	<i>CCNL FF.LL.</i>	<i>INDETERMINATO</i>	<i>1</i>
<i>Livello II e III</i>	<i>CCNL Formazione Professionale</i>	<i>INDETERMINATO</i>	<i>7</i>
<i>Livello IV</i>	<i>CCNL Formazione Professionale</i>	<i>INDETERMINATO</i>	<i>5</i>
<i>Livello V e VI</i>	<i>CCNL Formazione Professionale</i>	<i>INDETERMINATO</i>	<i>16</i>



Livello VII	CCNL Formazione Professionale	INDETERMINATO	2
Livello IX	CCNL Formazione Professionale	INDETERMINATO	1
Livello IX - Direttore Generale	CCNL Formazione Professionale	INDETERMINATO	1
Livello III	CCNL Formazione Professionale	TEMPO DETERMINATO	2
Livello VI	CCNL Formazione Professionale	TEMPO DETERMINATO	1
<i>Totale complessivo:</i>			<b>45</b>

Dalla tabella sopra riportata si evince che al 31 dicembre 2020 erano in servizio complessivamente 45 unità di personale con un rapporto di lavoro da dipendente, di cui 42 a tempo indeterminato e 3 a tempo determinato.

È evidente come, a decorrere dall'annualità 2014, l'organico a tempo indeterminato si sia ulteriormente e progressivamente ridotto per un numero rilevante di unità, ben **18**, a cui si aggiungono ulteriori **3 unità**, nella prima parte del 2021, di cui 2 collocamenti a riposo (uno anticipato) e un dimissionario volontario. Tale forte deficit è stato solo in parte compensato dai nuovi inserimenti avvenuti nella parte finale del 2020.

Pertanto, si può sicuramente sostenere che a fronte del forte incremento dell'attività, di gran lunga superiore a quanto previsto dal Piano di Impresa originario, l'Agenzia oltre a non aver mai avuto a disposizione le unità di personale a tempo indeterminato previste dal Piano stesso e nelle successive revisioni, ha registrato un fenomeno tendenzialmente opposto, ovvero un decremento del personale necessario alla funzionalità dell'Ente.

Per completare il corpo formatori, indispensabile a garantire la realizzazione delle attività didattiche, ha fatto ricorso (e continua a fare ricorso) all'Albo Formatori istituito a seguito di avviso pubblico. In caso di necessità di collaboratori, l'Agenzia ha provveduto ad attingere per gli incarichi dall'Albo, secondo l'ordine di graduatoria delle singole materie.

## 6.2 – SITUAZIONE DEL PERSONALE IN ORGANICO AL 31/12/2020

Il quadro dell'organico dell'Agenzia, al 31 dicembre 2020, al netto delle prossime cessazioni e riferito alle sole unità di personale con contratto di lavoro a Tempo Indeterminato, è il seguente:

Unità	Qualifica	Livello	Funzione	Sede
1	Direttore Generale	IX	Direttore Generale Direttore Tecnico-Didattico e di Sede	Latina
1	Direttore Sede Operativa	IX	Direttore sede Terracina e Fondi Direttore corsi Diversamente abili	Terracina e Fondi Latina
1	Direttore Sede Operativa	VII	Direttore settore benessere Latina	Latina
1	Direttore di Funzione	VII	Direttore Amministrativo	Latina
1	Istruttore Direttivo	D3	Settore orientamento	Latina
2	Responsabili dei Processi	VI	1 Resp. Prom. e orientamento 1 Resp. Progettazione, ricerca e svil.	Latina Latina
1	Formatore	VI	Formatore/Coordinatore/Tutor	Latina
2	Formatore	V	2 Formatore/Coordinatore/Tutor	1 Aprilia 1 Fondi
1	Docente 1° livello	C5	Formatore/tutor	Latina
3	Docente 1° livello	C6	2 coordinatore/resp. di settore 1 Formatore/tutor	Latina Latina
5	Resp. Amministrativo Organizzativo	VI	1 Amministrativo/didatt. e tutor 2 Acquisti/cont. Gest./accreditamento 1 R. Umane – FF.LL. e altri Contratti 1 Ufficio R. umane + Gare	Latina Latina Latina Latina
6	Resp. Amministrativo Organizzativo	V	1 Resp. Contabilità e fiscale 1 Resp. Rendicontazione e monit. 2 Segreteria did. Settore Benessere 1 Resp. Sede (Incarico transitorio) 1 Segreteria didattica/amministrativa	Latina Latina Latina Aprilia Aprilia
5	Coll. Amministrativo	IV	1 Ammin. + Coord. didattico (transitorio) 1 Ammin. + tutoraggio/docenza (transitorio) 2 Docenza + sostegno 1 segreteria didattica settore	Terracina Terracina Latina Latina
1	Istruttore	C2	Segreteria generale allievi, iscrizioni e accoglienza	Latina
1	Collaboratore Professionale	B8	Coll. Amm. e orient./accoglienza	Latina
3	Coll. Amministrativo	III	1 Segreteria didattico/amministrativa 1 Segreteria didattico/amministrativa 1 Coord. segreterie/seg. disabili	Aprilia Latina Latina
4	Oper. di segreteria	III	1 Addetto Segreteria/gestione logistica 1 Segreteria settore benessere 1 Segreteria didattica 1 Promozione/Comunic./social media	Aprilia Latina Fondi Latina
1	Collaboratore Professionale	B7	Coll. Prof./segreteria didattica	Latina
1	Collaboratore Professionale	B6	Congedo straord., art. 44 (24 mesi)	Latina
1	Esecutore Polivalente	B2	Ausiliario polivalente	Latina
<b>42</b>	<b>TOTALE UNITÀ PERSONALE A TEMPO INDETERMINATO AL 31/12/2020</b>			



Appare evidente che l'organico, per come si presentava a fine 2020, risulta ancora deficitario, rispetto alle 60 unità previste dal piano dei fabbisogni di personale del 2019, squilibrato e frammentato sia nei livelli che nelle funzioni, anche a causa del non completamento delle procedure selettive previste per il 2020, sia per quanto riguarda le nuove assunzioni che per le progressioni di carriera interne, al fine di allineare le qualifiche con le funzioni/mansioni da svolgere. Peraltro la coesistenza di due diversi CCNL, quello della Formazione Professionale (di natura privatistica) e quello delle Funzioni Locali (di natura pubblica), accentua ulteriormente tale situazione. Negli ultimi due anni e mezzo è stata avviata un'azione volta a recuperare la gestione del CCNL delle Funzioni Locali, anche in ossequio alle linee di indirizzo della Provincia di Latina, e a ricondurre la gestione del CCNL della Formazione Professionale coerentemente con il contratto stesso e in un'ottica di valorizzazione delle professionalità.

Quindi è necessario continuare nell'azione intrapresa, ma soprattutto continuare nel processo di riordino sia di natura organizzativa che di natura funzionale e di revisione delle qualifiche e delle mansioni, che richiederà un lasso di tempo significativo.

### **6.3 – ULTERIORI CESSAZIONI PREVISTE NEL TRIENNIO 2021-2023**

Oltre alle cessazioni intervenute negli ultimi anni ed indicate nei paragrafi precedenti, nel triennio 2021-2023, sono previste ulteriori 7 cessazioni per il raggiungimento dei limiti di età e/o per cessazioni anticipate già comunicate, oltre a due assenze prolungate per congedi straordinari già noti, come di seguito specificato:

#### **2021:**

- n. 1 Direttore/Resp. Settore benessere Latina (VII liv. - CCNL Formazione Professionale);
- n. 1 Resp. Amministrativo-organizzativo (VI liv. - CCNL Formazione Professionale);
- n. 1 Collaboratore professionale – amministrativo (B8 - CCNL Funzioni Locali);
- n. 1 Collaboratore professionale (B6 – CCNL Funzioni Locali), congedo straordinario ex art. 44;
- n. 1 Collaboratore professionale (B7 – CCNL Funzioni Locali), congedo straordinario di 24 mesi ex art. 42 D.Lgs. n. 151/2001.

#### **2022:**

- n. 1 Istruttore direttivo (D3 - CCNL Funzioni locali);
- n. 1 Istruttore amministrativo (C2 - CCNL Funzioni Locali);
- n. 1 Esecutore polivalente (B2 – CCNL Funzioni Locali).

#### **2023:**

- n. 1 Responsabile dei processi promozione e orientamento (VI liv. CCNL Formazione Prof.le).

Nel corso del triennio 2021-2023 potranno registrarsi ulteriori cessazioni anticipate, in virtù di provvedimenti normativi in divenire, che al momento però non è possibile quantificare con certezza, per cui non vengono menzionate né tenute in considerazione nel predisporre il piano dei fabbisogni di personale.



## 7 – ORGANIZZAZIONE E DEFINIZIONE DEI FABBISOGNI DI PERSONALE

A fronte della stabilizzazione dell'attività dell'Agenzia, di gran lunga superiore a quanto previsto dal Piano di Impresa, l'Agenzia non ha avuto a disposizione le unità di personale a tempo indeterminato previste dal Piano stesso. Con l'avvio del piano triennale 2020-2022, si è solo in parte sopperito alle carenze di personale, ma si è già ottenuto un significativo contenimento del ricorso al lavoro somministrato ed altre forme di lavoro flessibile, con significativi risvolti positivi in termini di costo del personale.

Inoltre, per completare il corpo formatori, indispensabile a garantire la realizzazione delle attività didattiche, ha fatto ricorso (e continua a fare ricorso) all'Albo Formatori istituito a seguito di avviso pubblico. Il ricorso ai formatori esterni dovrà essere gradualmente e progressivamente ridotto a favore di forme di lavoro più stabili, operando però con un criterio di prudenza.

In tale direzione, l'Assemblea ordinaria dei soci del 26/04/2021 ha sottolineato l'importanza di garantire una maggiore continuità didattica e quindi maggiore credibilità alla scuola, accelerando tale processo mediante l'inserimento nel piano delle assunzioni 2021-23 di un numero di formatori sufficiente a coprire il 60% delle ore corsuali medie degli ultimi anni.

Si rende dunque necessario proseguire nell'implementazione della nuova struttura organizzativa e all'aggiornamento del piano pluriennale dei fabbisogni di personale dell'Agenzia, fermo restando il processo di riordino già avviato dall'attuale organo amministrativo e dalla dirigenza, tenendo conto delle indicazioni fornite dalla Provincia di Latina nella suddetta assemblea ed attraverso l'atto di indirizzo e controllo nei confronti della società partecipata e alla luce dell'evoluzione normativa intervenuta.

L'Agenzia, per garantire la massima funzionalità e la qualità degli interventi, deve supportare con le necessarie informazioni le decisioni in termini di quantità/qualità del personale necessario e relativa allocazione del medesimo.

Una corretta definizione dell'organigramma deve tener conto di tutte le premesse fatte, della missione affidata all'Agenzia, delle funzioni ritenute strategiche ed indispensabili. Quindi pur tenendo presente il quadro delle risorse umane presenti, non si cercherà di adattare l'organigramma ad esse ma, viceversa, si definisce l'organigramma per identificare successivamente il quadro delle risorse umane disponibili.

A tal fine, si rende dunque necessario, aggiornare la struttura organizzativa dell'Agenzia, individuando competenze e livelli di responsabilità, secondo un organigramma che tenga conto principalmente della missione affidata alla medesima, ma nel contempo si proietti verso un ampliamento dei servizi erogati al territorio, tenendo presente l'esigenza dell'ottimizzazione dei costi del personale e nel rispetto delle regole assunzionali applicabili alle società in controllo pubblico.

Per raggiungere tali obiettivi è necessario, in prima istanza, fissare i criteri sulla base dei quali procedere all'individuazione dei fabbisogni di personale necessario.

I criteri individuati sono i seguenti:

1. tipologia dell'attività (in questo caso, come più volte detto in precedenza, si prendono a



- riferimento le attività istituzionali dell’Agenzia, percorsi triennali, quadriennali, corsi per diversamente abili, assistenza specialistica, etc.);
2. il volume dell’attività (con particolare riferimento anche alla distribuzione dei corsi sulle diverse sedi). In questo caso, come più volte detto in precedenza, si prendono a riferimento le attività istituzionali dell’Agenzia, attestandoci, a scopo prudenziale, a 50-55 classi (attività formative/corsuali), che corrispondono a circa n. 1.000 allievi ed a circa 53.000 ore di formazione. Tali attività sono quelle che possiamo definire “consolidate” e quindi in grado di garantire stabilità nel tempo;
  3. l’articolazione territoriale dell’Agenzia (per mantenere saldo il concetto del modello agenziale, quindi presente sul territorio), ogni sede ha bisogno di una dotazione minima di personale per poter essere operativa;
  4. Standard dimensionali minimi fissati dalla Regione Lazio con la DGR n. 593 del 6 agosto 2020;
  5. i vincoli economici derivanti dal valore della produzione complessiva dell’Agenzia, consolidata nel tempo e previsionale per i prossimi anni, la necessità di ottimizzare le spese del personale senza però pregiudicare la funzionalità e lo sviluppo delle attività e i parametri di finanziamento delle attività;
  6. la tipologia di utenti che frequentano le attività corsuali proposte dall’Agenzia, che necessitano di interventi spesso individualizzati, di sostegno e assistenza specialistica, e qualificati per un recupero ed integrazione totale nel tessuto sociale, anche in ossequio alla L. R. n. 5/2015;
  7. lo sviluppo qualitativo e quantitativo dell’attività che richiede un ragionamento specifico sulle competenze tecniche del personale, sviluppando il concetto di settore, come nucleo di competenze tecniche e metodologiche necessarie per sostenere l’eterogeneità dell’offerta formativa dell’Agenzia;
  8. l’attuale dotazione organica dell’Agenzia e l’inquadramento del personale;
  9. la necessità fondamentale di avere un corpo formatori interno (docenti, tutor e coordinatori), in grado di presidiare le principali competenze esprimibili dall’Agenzia, ma nel contempo, evitare di irrigidire eccessivamente l’Agenzia con costi fissi, quindi mantenendo in parte l’apporto di docenze esterne, reclutate attraverso lo specifico Albo Formatori;
  10. Piano performance con obiettivi e linee programmatiche e strategiche;
  11. La complessità della gestione delle strutture (sedi) e di tutto quanto occorre per il funzionamento delle stesse, che deve essere assolta direttamente dall’Agenzia, diversamente da quanto accade per le scuole.

## **7.1 - STANDARD DIMENSIONALI MINIMI FISSATI DALLA REGIONE LAZIO CON LA D.G.R. N. 593 DEL 6 AGOSTO 2020.**

Con Deliberazione di Giunta Regionale n. 593 del 6 agosto 2020: “*Piano Annuale degli Interventi del Sistema Educativo Regionale - Anno scolastico e formativo 2020/2021*”, la Regione Lazio ha, tra l’altro, stabilito che le Istituzioni Formative, sia in regime convenzionale che a gestione diretta da parte delle Province, nel rispetto dei principi generali come richiamati all’art. 1 della Legge



Regionale n. 5 del 20 aprile 2015, nella gestione/attuazione delle attività di istruzione e formazione professionale, debbano possedere requisiti dimensionali relativi alle sedi formative e alle figure professionali **armonizzati** e dunque omogenei a livello regionale, secondo parametri fissati dalla Regione Lazio stessa e che rappresentino **standard minimi di riferimento**.

La qualità dell'offerta formativa e la razionalizzazione della spesa, secondo le direttive regionali, è dunque garantita dalla presenza, presso ciascuna Istituzione Formativa, di un numero sufficiente di Formatori (tra docenti, tutor, orientatori, etc.), di figure di governo e di sistema, di personale amministrativo, oltreché, naturalmente, dalla capacità di realizzare percorsi di istruzione e formazione professionale (IeFP), in forma singola o associata (una o più sedi), per non meno di:

- 360 studenti, se complessivamente ripartiti su più sedi formative, e comunque per un totale di almeno n. 18 percorsi formativi;
- 120 studenti, se complessivamente ripartiti su singola sede formativa, e comunque per un totale di almeno n. 6 percorsi formativi.

Tenuto conto che la durata dei percorsi triennali di istruzione e formazione professionale è fissata in n. 1020 ore annue e che il numero minimo di allievi frequentanti è pari a n. 15 unità, i parametri standard minimi per la quantificazione del personale (formatore e non), rapportati ai volumi di attività, sono fissati dalla Regione Lazio come da tabella che segue, riferita solo al caso di più sedi formative:

<b>Parametri standard minimi regionali - Sedi - Personale</b>			
RIFERIMENTI - FIGURE PROFESSIONALI	PESO %	Corsi articolati in più sedi	Unità di personale
Percorsi Triennali di Istruzione e Formazione Professionale		Considerando n. 18 percorsi in più sedi: Totale ore corso:	
Ore di docenza frontale:		<b>19.008</b>	
Ore di tutoraggio rispetto a docenza frontale - max:	10%	<b>1.908</b>	
<b>Totale ore:</b>		<b>20.916</b>	
Numero Formatori (docenza frontale e tutor)			<b>26</b>
N. Figure di governo e di sistema, rispetto al numero dei formatori e tutor - max:	50%		<b>13</b>
<b>Totale formatori + figure di governo e di sistema</b>			<b>39</b>
N. Amministrativi rispetto al restante personale:	20%		<b>8</b>
<b>TOTALE PERSONALE</b>			<b>47</b>

Applicando i parametri sopra riportati, fissati dalla Regione Lazio, all'Agenzia Latina Formazione e Lavoro e prendendo in considerazione solamente le attività istituzionali, come definite dalla L.R. n. 5/2015, percorsi triennali di IeFP (1020 ore annue), percorsi di IV anno del sistema duale (990 ore annue), corsi riservati a studenti con disabilità (900 ore annue) e l'assistenza specialistica (5.900

ore), fermo restando il numero minimo di allievi frequentanti i corsi di primo anno pari a n. 15 unità, i parametri standard minimi regionali per la quantificazione del personale (formatore e non), rapportati in volume di attività come da precedente tabella, determinano per l'Agencia Latina Formazione e Lavoro, in relazione all'anno scolastico **2020-2021**, quanto segue:

Parametri standard minimi regionali			
Sedi - Personale - Agencia Latina Formazione e Lavoro			
RIFERIMENTI ANNO SCOLASTICO 2019-2020	PESO %	Corsi articolati in più sedi	Unità di personale
Percorsi Triennali di Istruzione e Formazione Prof.le (42) 1.020 ore		42 percorsi per totale ore corso:	
Ore di docenza frontale:		<b>42.840</b>	
Ore di tutoraggio rispetto a docenza frontale - max:	10%	<b>4.284</b>	
Corsi (4) per Diversamene Abili 900 ore		4 corsi per totale ore corso:	
Ore di docenza frontale		<b>3.600</b>	
Ore di tutoraggio rispetto a docenza frontale - max:	10%	<b>360</b>	
IV anni (7 corsi) 990 ore		7 corsi per totale ore corso:	
Ore di docenza frontale		<b>6.930</b>	
Ore di tutoraggio rispetto a docenza frontale - max:	10%	<b>693</b>	
Progetto uguali ma diversamente Unici <small>(ass.za Specialistica)</small>		<b>5.900</b>	
<b>Totale ore:</b>		<b>64.607</b>	
Numero dei Formatori (docenza frontale e tutor)			<b>80</b>
Figure di governo e di sistema rispetto al numero dei formatori - max:	50%		<b>40</b>
<b>Totale formatori + figure di governo e di sistema:</b>			<b>120</b>
Amministrativi rispetto al restante personale:	20%		<b>24</b>
<b>TOTALE PERSONALE:</b>			<b>144</b>

Ne consegue che l'Agencia Latina Formazione e Lavoro, rispetto ai requisiti dimensionali relativi alle sedi formative e alle figure professionali armonizzati e resi omogenei a livello regionale, secondo parametri fissati dalla stessa Regione Lazio quali standard minimi di riferimento, è **fortemente sottodimensionata in termini di unità di personale utilizzato** (figure di governo, di sistema, personale amministrativo e formatori), se posta in relazione ai volumi di attività (sedi formative, numero dei corsi, numero di allievi e ore di didattica frontale) e ai parametri regionali cui far riferimento per la quantificazione del personale (formatore e non), come stabiliti al fine di poter garantire una offerta formativa di qualità e relativa razionalizzazione della spesa.

In buona sintesi le risorse umane con contratto a tempo indeterminato (42) e a tempo determinato (3), tra formatori, figure di governo, di sistema e personale amministrativo, escluso docenti reclutati attraverso l'Albo Formatori, attualmente in forza all'Agencia con contratto a tempo indeterminato e determinato, sono numericamente **molto al di sotto** rispetto alle previsioni regionali in applicazione dei parametri come sopra riportati, anche confrontandola **con le sole figure di governo, di sistema e personale amministrativo**. La situazione diventa ancora più eclatante se si considera la



proiezione a fine anno 2021 di **39 unità** di personale a tempo indeterminato (a seguito di ulteriori pensionamenti) in forza all'Agenzia, a cui si aggiunge l'assenza prolungata di due unità, collocate in congedo straordinario.

## 7.2 - ORGANIZZAZIONE DELL'AGENZIA

### STRUTTURA ORGANIZZATIVA

La struttura organizzativa, proposta dall'Agenzia, come già detto in precedenza, è centrata su due concetti fondamentali: il modello agenziale come definito dal D.M. n° 166/2001 e il concetto di sede operativa (Agenzia locale) come nucleo fondamentale per l'erogazione dei servizi formativi/orientativi sul territorio.

La struttura organizzativa è fondamentalmente di tipo gerarchico-funzionale, nell'ambito della quale sono previsti organi funzionali centralizzati con l'inserimento in staff di personale in grado di supportare l'azione direttiva e amministrativa cooperando con le singole sedi formative/orientamento e con l'area amministrativa. Nella macrostruttura organizzativa sono poi inserite delle funzioni a matrice con ruolo di project manager, laddove si rende necessario gestire orizzontalmente determinati progetti che richiedono il coinvolgimento trasversale della struttura organizzativa e/o linee di prodotto che si interfacciano orizzontalmente con tutte le unità operative sedi e/o settori. L'organizzazione a matrice, tra l'altro è quella che garantisce la maggiore flessibilità a fronte della necessità di operare rapidi cambiamenti ed innovazioni, favorisce la comunicazione, la condivisione delle conoscenze, il lavoro in team e il coordinamento.

Di seguito vengono individuati i principali livelli nella struttura organizzativa.

- **Organo di Amministrazione**, Amministratore Unico.
- **Alta direzione**, direttore generale
- **Direzione di area e sedi**, nella quale rientrano i responsabili delle principali aree funzionali (tecnica/formativa e amministrativa) e delle sedi.
- **Responsabilità di servizi/settori**, alla quale corrispondono tutti i livelli intermedi con responsabilità dei servizi amministrativi/settori e di esecuzione delle attività.
- **Funzioni di staff**, servizio prevenzione e protezione, responsabilità amministrative 231/2001, privacy, trasparenza, ufficio gare e accreditamento, segreteria generale e coordinamento segreterie, progettazione ricerca e sviluppo, promozione, orientamento, informazione e diffusione.
- **Settori specialistici**: in grado di gestire con autonomia e competenze tecniche e metodologiche i vari settori che si sono sviluppati (ristorazione e alberghiero, benessere e servizi alla persona, sociale e MEG (Meccanico, Elettrico, e Grafico).
- **Collaboratori esecutivi**, tutto il rimanente personale che fa parte dell'azienda.
- **Project manager**, in grado di gestire progetti complessi e/o linee di prodotto.

La rappresentazione in forma grafica della macrostruttura dell'Agenzia, riportata di seguito non esaurisce certo i flussi organizzativi nel suo complesso, però è la base sulla quale agire per entrare nel dettaglio dell'assetto organizzativo.





## PRINCIPALI FUNZIONI

### a) Organi di Amministrazione e di Controllo

Amministratore Unico  
Sindaco Unico  
O.D.V.

### b) Alta Direzione

Direttore Generale

Con funzioni di coordinamento generale delle attività dell'Agenzia e dei servizi Progettazione, ricerca e sviluppo, Promozione, orientamento informazione e diffusione, segreteria generale e coordinamento segreterie, l'ufficio gare e accreditamento e le direzioni amministrativa e tecnico-didattica (svolta direttamente dal direttore generale).

### c) Direzione di area e sede formativa

Vengono individuate due principali aree funzionali (corrispondenti a due Direzioni): Tecnico-didattica (direzione formativa), svolta e assorbita direttamente dalla direzione generale; amministrativa (direzione amministrativa), quattro aree territoriali con le relative sedi a cui corrispondono tre direzioni di sede (prevedendo l'accorpamento della direzione di Terracina e Fondi), quattro settori specialistici (ristorazione/alberghiero, benessere/servizi alla persona, sociale (inserito a matrice) e MEG (Meccanico, Elettrico, e Grafico). Quest'ultimo settore in realtà è l'accorpamento di tre settori: meccanico e termoidraulico, elettrico e grafico), l'accorpamento viene realizzato ai fini dell'ottimizzazione della gestione delle attività e il contenimento dei costi del personale. In futuro i tre settori potranno essere di nuovo separati a fronte di un incremento e diversificazione delle attività. Il settore Sociale, così come l'Inclusione e l'assistenza specialistica e la gestione di progetti speciali, incidendo su più sedi/settori, sono posti a matrice agendo trasversalmente alle sedi/settori.

#### 1) Direzione Formativa (tecnico-didattica) integrata nella direzione generale

**1.1) Agenzia Sede di Latina:** direttore di sede con funzioni di direzione delle attività formative. Oltre al coordinamento dei responsabili/coordinatori dei settori specialistici (MEG, Ristorazione, Benessere) e della segreteria generale allievi.

**1.2) Agenzia Sede di Aprilia:** direttore sede, formatori e segreteria/amministrazione.

**1.3) Agenzia Sede di Terracina - Fondi:** direttore sede, formatori, segreteria/amm.

**1.4) Attività e progetti a matrice,** dalla direzione formativa (tecnico-didattica) dipendono anche gli eventuali Project Manager impegnati nelle attività trasversali. settore sociale, Inclusione e assistenza specialistica e la gestione di attività/progetti speciali, vale a dire non ricadenti in una sede/settore specifico.

#### 2) Direzione Amministrativa

La direzione amministrativa coordina le attività relative ai seguenti servizi (uffici):



**2.1) Contabilità, Bilancio Fiscale e Pagamenti**

**2.2) Monitoraggio, Rendicontazione e Si.Ge.M.**

**2.3) Risorse Umane**

**2.4) Acquisti, Controllo di gestione, logistica e sist. Informativi.**

- 3) **Funzioni di staff**, dipendono direttamente dall'Amministratore Unico: servizio prevenzione e protezione (sicurezza), ufficio legale, D.Lgs. 231/2001, Privacy e trasparenza. Dipendono dalla direzione generale e tecnico-didattica: la segreteria generale e il coordinamento delle segreterie; l'ufficio gare e accreditamento; la progettazione, ricerca e sviluppo; la promozione, orientamento, informazione e diffusione.

L'organigramma, rappresentato in forma mista, come detto in precedenza non esaurisce certo i flussi nel suo complesso, aspetto per il quale è in atto una specifica azione che consentirà di definirne esattamente i contorni. Però è la base sulla quale agire per entrare nel dettaglio dell'assetto organizzativo e la definizione del fabbisogno di personale.

### 7.3 - ASSETTO ORGANIZZATIVO E DEFINIZIONE DELLE RISORSE UMANE

È utile ripartire da quanto finora realizzato dall'Agenzia, anche per dare conseguenza logica alle dinamiche della medesima, e da questo evolvere in un quadro organizzativo e di riordino delle qualifiche e soprattutto competenze che proiettino l'Agenzia nel medio periodo. Resta inteso che il quadro che viene definito è riferito ad uno standard formativo parametrato sulle attività istituzionali attuali (53 percorsi, riferite a triennali, quarti anni, corsi per disabili e assistenza specialistica), *attendendoci però, a scopo prudenziale, su dei parametri inferiori vale a dire lo sviluppo di circa 50-52 percorsi (triennali e quadriennali di IeFP e corsi per disabili, assistenza specialistica), con frequenza di circa 900-1.000 allievi e lo sviluppo di circa 53.000 ore di formazione.* Senza quindi tener conto delle ulteriori attività attualmente in svolgimento.

E' utile a questo proposito definire un quadro a doppio livello, un primo livello è relativo alle singole sedi formative, con la loro dotazione organica sostanzialmente indirizzata alla didattica e alla gestione delle sedi, con l'obiettivo di elevarne costantemente la qualità in un'ottica di efficacia ed efficienza.

Un secondo livello è invece riferito alle funzioni di gestione e di governo dell'Agenzia che, in quanto organismo complesso, necessita di riflessioni organizzative specifiche e di un ammodernamento delle funzioni anche in applicazione delle nuove direttive regionali che pur non snaturando quanto previsto in precedenza richiamano ad un rafforzamento di alcune competenze e, viceversa, ad un ripensamento di altre. Un solo esempio è sufficiente: mentre nella passata logica organizzativa la funzione rendicontazione richiedeva naturalmente una dotazione organica di assoluto rilievo, l'attuale assetto deve riservare una particolare attenzione alla gestione contabile e amministrativa orientata alla rendicontazione a bilancio. Viceversa assume maggiore importanza l'aspetto della gestione delle comunicazioni e dell'interfaccia telematica con la Regione e con il MIUR, che sta diventando progressivamente sempre più impegnativa. Sono ormai innumerevoli le piattaforme e le interfacce telematiche che devono essere gestite quotidianamente: Sistema di



Gestione e Monitoraggio della Regione (Si.Ge.M.), il Sistema Informativo dell'Istruzione (SIDI) del Ministero dell'Istruzione, il SAC Formazione per l'Accreditamento, il Mercato Elettronico per la Pubblica Amministrazione (MEPA), la piattaforma per la gestione telematica delle gare e dell'albo fornitori (di prossima implementazione), l'AVCpass dell'ANAC, etc., che richiedono sempre maggiori competenze digitali da parte di tutto il personale.

Nella previsione organica, rimangono marginali le gestioni che potremmo definire *"speciali"*, cioè di attività progettuali specifiche che l'Agenzia sviluppa e affianca a quelle istituzionali. Inserire tali azioni nel quadro organizzativo potrebbe infatti falsare la visione, portandola a ragionare in eccesso e prevedendo un fabbisogno del personale aleatorio. E' invece preferibile trattare quest'area di attività come elemento accessorio, a fronte del quale organizzare specifiche unità lavorative che, seppure ricomprese nel quadro organizzativo definito, affiancano e integrano la dotazione organica pur non facendone parte stabilmente. Ragionare diversamente porrebbe seriamente in discussione la stabilità stessa dell'Agenzia, sovraccaricando l'organico su una presunzione di lavoro che potrebbe poi non verificarsi.

## LE SEDI FORMATIVE

Fermo restando il principio secondo il quale le Sedi formative devono essere un elemento dinamico nel territorio sul quale operano, è utile definire una dotazione organica orientata in tale senso. Quindi la garanzia che le attività formative siano pienamente aderenti alle direttive regionali e alla qualità richiesta ma anche la capacità di rapportarsi con il contesto economico e produttivo locale, sia per garantire il necessario raccordo tra allievi e mercato del lavoro ma anche per offrire un'immagine dell'Agenzia capace di raccogliere e formalizzare in offerta formativa i bisogni delle imprese e degli attori locali.

Facendo tesoro dell'esperienza maturata negli anni si definisce la seguente strutturazione organizzativa delle singole sedi operative, definendo in primo luogo i criteri seguiti per la definizione del fabbisogno del personale.

Per assicurare alla singola sede operativa la funzionalità e la conseguente qualità degli interventi formativi, i criteri da seguire sono dunque i seguenti:

1. direttore sede, di una o più sedi operative (in caso di ridotte dimensioni o di vicinanza territoriale);
2. segreteria didattica/amministrativa di sede (in funzione dell'attività mediamente prevista presso la sede e i singoli settori);
3. servizi di supporto tecnico/ausiliari (da valutare con attenzione sede per sede);
4. gruppo formatori (docenti, tutor, orientatori, etc.) in misura pari ad almeno al 60% delle ore di formazione erogate in media negli ultimi anni nell'Agenzia o nella sede, sulle attività istituzionali attualmente in svolgimento. Il parametro è di assoluta prudenza e andrà rivisto nei prossimi anni;
5. responsabile/coord. di settore, una unità per uno o più settori specialistici, da considerare solo in relazione alle sedi in cui sono presenti più settori tecnici e con un numero significativo di corsi;



6. nelle sedi di minori dimensioni deve comunque essere assicurata una dotazione organica minima di sede (pari a 4 unità di personale), al fine di assicurare la funzionalità della sede stessa.

Nel definire le attività sulle singole sedi si fa riferimento esclusivamente alle attività istituzionali così come definite dalla Legge Regionale n. 5/2015, realizzate stabilmente dall'agenzia e adottando un parametro prudenziale, vale a dire considerare solamente le attività che possono essere considerate stabili sede per sede, quindi non si tiene conto delle attività speciali approvate e in fase di svolgimento o di avvio.

### **Sede Operativa di Latina**

Nella sede di Latina, sono mediamente ipotizzabili, a scopo prudenziale, 32 corsi/attività, per un totale di 600 allievi e oltre 30.000 ore di formazione. Seguendo i criteri stabiliti la dotazione organica della sede deve essere la seguente: direttore di sede, 7 addetti alle segreterie didattiche di settore (compresi i settori a matrice che operano su più sedi), tre addetti ai servizi di supporto tecnici/ausiliari e almeno 22 formatori che svolgono le attività/mansioni tipiche del CCNL della Formazione Professionale (docenza curricolare e di sostegno, tutoraggio, orientamento ed animazione territoriale). Il restante personale formatore viene reclutato annualmente attraverso l'Albo formatori.

Nella sede sono operativi quattro settori di attività prevalenti: Ristorazione e Alberghiero, MEG (Meccanico-Elettrico-Grafico), Benessere e Servizi alla Persona, Sociale (settore a matrice che coinvolge anche la sede di Aprilia). A cui si aggiunge il settore dell'inclusione/assistenza specialistica e la gestione delle attività speciali, anch'essi trasversali a tutte le sedi/settori. Per cui, per ogni settore prevalente deve essere previsto un Responsabile/coordinatore, con competenze tecniche e metodologiche afferenti al settore stesso, mentre per i settori a matrice si prevede l'impiego in qualità di Project manager di personale impegnato anche in altre funzioni, per cui non viene computato nei fabbisogni di personale. Presso la sede, inoltre è presente il settore/servizio segreteria generale allievi, accoglienza e iscrizioni, in cui è necessario prevedere l'impegno di un responsabile e un addetto di segreteria.

Per cui in totale sono da prevedere 37 unità di personale: un direttore di sede, 4 resp/coordinatori di settore/servizio, 7 addetti alle segreterie amministrative/didattiche di settore/servizio, 3 addetti ai servizi di supporto tecnico/ausiliari e 22 formatori.

Presso la sede di Latina, in quanto sede centrale dell'Agenzia devono operare oltre alle funzioni didattico-formative, anche quelle di governo di cui si dirà in seguito.

### **Sede Operativa di Aprilia**

Nella sede di Aprilia, sono ipotizzabili, a scopo prudenziale, 13 corsi (quelli che ormai si svolgono sistematicamente), per un totale di circa 235 allievi e di 13.000 ore circa di formazione. Seguendo i criteri stabiliti il fabbisogno di personale stabile della sede deve essere il seguente: direttore di sede, due addetti alla segreteria/amministrazione, un addetto ai servizi di supporto tecnico/ausiliari e 10 formatori che svolgono le attività/mansioni tipiche del CCNL della Formazione Professionale (docenza, tutoraggio, orientamento, etc.). Il restante personale formatore viene reclutato annualmente attraverso l'Albo formatori. La sede di Aprilia è stata oggetto di ristrutturazione,



ampliamento e adeguamento alla normativa prevenzione incendi e consentirà a breve lo svolgimento di almeno 15 attività formative in contemporanea e la diversificazione dei settori di intervento. Si tratta di un edificio (ex sede dell'istituto "Rosselli") che si sviluppa su quattro piani ponendo una seria problematica per quanto riguarda la sorveglianza sugli studenti. Per cui è necessario prevedere la presenza di personale ausiliario che possa collaborare con il personale docente nella vigilanza e sorveglianza degli studenti. Complessivamente la sede ha un fabbisogno di personale stabile di almeno 14 unità.

### Sede Operativa di Fondi

Nella sede di Fondi, sono annualmente realizzati mediamente 7 corsi (per l'anno formativo in corso sono 8), per un totale di circa 140 allievi e 7.100 ore di formazione. Seguendo i criteri stabiliti il fabbisogno di personale della sede è il seguente: direttore (in comune con la sede di Terracina), un addetto a tempo pieno e un part-time per la segreteria/amministrazione, almeno 5 formatori che svolgono le attività/mansioni tipiche del CCNL della Formazione Professionale (docenza, tutoraggio, orientamento, ed animazione territoriale, coordinamento didattico), mentre non si prevedono figure tecnico-auxiliarie (considerata la semplicità strutturale della sede). Il totale della dotazione organica è pertanto di 7 unità di personale (numero minimo per garantire la funzionalità della sede).

### Sede Operativa di Terracina

Nella sede di Terracina, sono ipotizzabili al massimo n. 5 corsi (attualmente sono 3, ma per il prossimo anno aumenteranno a 4), per un totale di circa 90-95 allievi massimo e oltre 5.000 ore di formazione. Seguendo i criteri stabiliti la dotazione organica della sede deve essere la seguente: direttore (in comune con Fondi), un addetto a tempo pieno e un part-time per la segreteria/amministrazione e tre formatori che svolgono le attività/mansioni tipiche del CCNL della Formazione Professionale (docenza, tutoraggio, orientamento, animazione territoriale, coord. didattico). Deve essere valutata con particolare attenzione la necessità dell'ausiliario, considerate le ridotte dimensioni della sede, ma anche la necessità del presidio e della sorveglianza degli studenti, considerata la specificità della sede articolata su due piani, comunque per il momento non si prevede la figura nella dotazione. Per questa sede si prevede globalmente un fabbisogno di personale di 5 unità (numero minimo per garantire la funzionalità della sede).

### Riepilogo Sedi Formative

Sedi / Funzioni	Direttore	Resp./Coordinatore Settore/ Servizio	Addetti Segreteria didattico/amm.	Serv. di supporto Tec./Ausiliari	Formatori (docenti, tutor, coord. did.)	Totale
Latina	1	4	7	3	22	37
Aprilia	1	=	2	1	10	14
Fondi	0,5	=	1,5	=	5	7
Terracina	0,5	=	1,5	=	3	5
<b>TOTALE</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>12</b>	<b>4</b>	<b>40</b>	<b>63</b>



*Come detto in precedenza, per le sedi di Fondi e Terracina, si prevede un unico direttore che pertanto viene ripartito in carico al 50% tra le due sedi. Discorso analogo vale per gli addetti alla segreteria didattica/amministrativa, le due sedi avranno ognuna un addetto in esclusiva e un addetto in comune che svolgerà la propria attività al 50% per ognuna delle due sedi, oppure con due part-time..*

Il totale del personale delle sedi operative è pertanto di 63 unità rispetto alle 43 della precedente dotazione organica, con l'incremento di 20 unità tra il personale formatore.

## **LE FUNZIONI DI GOVERNO E LA SEDE CENTRALE**

Le funzioni di governo sono quelle che pongono le premesse per il buon andamento dell'intera Agenzia. Peraltro, mentre per le sedi formative il fabbisogno di personale è dato dalla natura del servizio erogato, le funzioni di governo, per quanto imprescindibilmente legate all'organizzazione, definiscono in maniera originale la natura e la mission dell'Agenzia definendone e delineandone caratteristiche e visioni. Questa è l'area organica su cui è necessario continuare ad intervenire anche per garantire il rispetto del coacervo delle normative regionali ed eliminare le disfunzionalità che in parte ancora si registrano. Criticità legate anche all'applicazione, in passato, di qualifiche e di livelli contrattuali che rendono evidenti sovrapposizioni, sopravvalutazioni e, viceversa, sottodimensionamenti. Il principio, deve peraltro, fare riferimento ad una fluidificazione delle informazioni e ad una piena consapevolezza di tutte le funzioni aziendali del processo lavorativo di riferimento e degli aspetti procedurali che le governano.

In questa logica viene ad attenuarsi la dimensione verticistica e di accentramento e si vengono a moltiplicare i centri di responsabilità condivisa pur facendo riferimento a responsabilità specifiche ed individuate.

In tale logica risulta di fondamentale importanza la collocazione in staff (sia all'amministratore unico che alla direzione generale) di importanti strutture che, operando a matrice con il resto dell'organizzazione, sono in grado di supportare l'azione direttiva e amministrativa cooperando con le singole sedi formative e con l'area amministrativa, favorendo la comunicazione, la condivisione e il lavoro in team.

Le funzioni principali che sono state definite nella rappresentazione grafica della struttura organizzativa (organigramma) presentato in precedenza possiamo individuarle in:

- Amministratore
- Direttore Generale
- Direzione Amministrativa
- Direzione Formativa (Tecnico-didattica) assorbita dal direttore generale.
- Funzioni di staff.

Ciascuna delle funzioni sopra riportate ha una propria dotazione organica con responsabilità condivise a diversi livelli di operatività (a titolo esemplificativo alcune delle funzioni in staff al direttore generale sono condivise con l'amministratore unico). Inoltre un soggetto, con più competenze professionali può ricoprire più funzioni, attribuendo laddove necessario specifiche responsabilità.



Si propone pertanto il seguente schema organizzativo, riferito unicamente alla dotazione organica di personale a Tempo Indeterminato per quanto concerne le funzioni di Governo, di Sistema e di Amministrazione complessiva.

Funzione	Tipologie funzioni in organico	Unità Organico	Note
Amministratore Unico	R.S.P.P. sicurezza Resp. Amm. D.Lgs. 231/2001 - Privacy, Trasparenza.	- - -	L'A.U. utilizza lo staff della direzione generale. Le Funzioni previste vengono svolte da personale con incarichi aggiuntivi
Direttore Generale e Dir. Formativa	<i>Segreteria Gen. e Coord. Segreterie</i> - Responsabile - Collaboratore Amm.vo - Segreteria  <i>Gare e Accreditamento</i> - Responsabile  <i>Progettazione, Ricerca e Sviluppo</i> - Responsabile - Collaboratore  <i>Promozione e Orientamento</i> - Responsabile - Addetto Comunicazione/Orient.	1 1 1 1 1 1 1 1	Alla funzione gare e accreditamento cooperano due unità di personale in organico all'amministrazione, per quota parte del loro tempo lavorativo.
Direzione Amministrativa	<i>Contabilità, Bilancio, Fiscale e Pagamenti</i> - Responsabile - Collaboratore Amm.vo  <i>Monitoraggio, Rendicontazione, Si.Ge.M.</i> - Responsabile - Collaboratore Amm.vo  <i>Risorse Umane</i> - Responsabile - Collaboratore Amm.vo  <i>Acquisti, Controllo di Gestione, Logistica e Sistemi Informativi</i> - Responsabile - Collaboratore Amm.vo - Tecnico dei Servizi/logistica	1 1 1 1 1 1 1 1 1	
<b>TOTALE UNITÀ PERSONALE A TEMPO INDETERMINATO</b>		<b>19</b>	

In tal modo le unità di personale, per le funzioni di governo della sede centrale, passano a 19 unità rispetto alle 17 della precedente dotazione organica, con incremento di 2 unità di personale, al fine di rafforzare la progettazione, ricerca e sviluppo, l'attività di comunicazione e la gestione dei settori/progetti a matrice prevedendo un addetto di segreteria in forza al servizio segreteria generale

e coordinamento segreterie.

Il fabbisogno del personale dell'Agenzia, nel suo insieme, tra sede centrale, funzioni di governo e sedi formative, è il seguente:

### Piano Triennale dei Fabbisogni di Personale

Funzione	Unità	Qualifica	Funzione (Attività)	Sede
Direzione Generale e Tecnico-didattica	1	Direttore Generale	Direzione Agenzia, direzione tecnico didattica (Formativa)	Centrale
Direzione Amministrativa	1	Direttore di Funzione	Direzione funzioni amministrative e gestionali	Centrale
Direzione sede operativa	3	Direttore Sede Operativa	Dirigere le attività formative di sede e garantire il flusso di informazioni amministrative	Aprilia Latina Terracina-Fondi
Resp. Coord. di settore	4	Coordinatore/Resp. dei processi	Garantisce l'organizzazione didattica e logistica dell'insieme degli interventi in un settore/servizio	Latina
Responsabile Ufficio Amm.vo	4	Responsabile Amministrativo-organizzativo	Acquisti/Logistica Monitoraggio, Rendicontazione e Si.Ge.M. Risorse Umane Contabilità, Fiscale e pagamenti Controllo di Gestione e Budget	Sede Centrale
Resp. Segreteria generale e coord. segreterie	1	Responsabile Amministrativo-organizzativo	Segreteria generale (A.U. e direzione). Resp./Coordina le segreterie delle sedi operative	Sede Centrale
Resp. Ufficio Gare e Accredimento	1	Responsabile Amministrativo-organizzativo	Garantisce il corretto svolgimento delle procedure di gara, raccordando le attività degli uffici coinvolti. Predisporre i relativi atti a firma di RUP, Direzione e A.U. Gestione amm. Del personale della From. Prof.	Sede Centrale
Resp. Progettazione, ricerca e sviluppo	1	Responsabile dei Processi	Garantisce la progettazione formativa ex ante ed in itinere	Sede Centrale
Promozione, Orientamento e diffusione	1	Responsabile dei Processi	Garantisce le azioni utili per l'orientamento dell'utenza, per il reclutamento degli allievi e di diffusione dell'informazione.	Sede Centrale
Addetto Comunicazione e promozione	1	Operatore Seg./collaboratore	Si occupa della comunicazione, pubblicità e promozione delle attività dell'Agenzia, compresa la comunicazione attraverso i social media.	Sede Centrale
Collaboratori Amm.vi	6	Collaboratore Amministrativo	Addetto Acquisti Addetto Contabilità Addetto rendic.ne e SiGeM Addetto Ufficio risorse umane Coordinamento Segreterie Ufficio progettazione/ricerca/svil.	Sede Centrale
Tecnico dei Servizi logistici	1	Tecnico dei servizi	Svolge compiti tecnici e logistici e di conduzione tecnica delle strutture.	Sede Centrale



Formatore	22 10 5 3	Formatore, Form. Tutor, Form. Orientatore, Form. Coordinatore	Garantisce lo svolgimento delle attività di insegnamento. Opera per la realizzazione delle fasi esperienziali dei corsi in raccordo con le imprese.	Latina Aprilia Fondi Terracina
Segreterie didattico/amministrative di sede	7 2 1,5 1,5 1	Operatore di Segreteria/Collaboratore Amministrativo	Garantisce la predisposizione e la corretta tenuta della documentazione relativa all'iter burocratico di gestione dei corsi. Alimenta i sistemi informatici di monitoraggio e cura il flusso delle informazioni verso la sede centrale e verso gli utenti.	Latina Aprilia Terracina Fondi Sede centrale
Servizi di supporto Tec./Ausiliari	3 1	Operatore Tecnico Ausiliario e della logistica	Garantisce l'agibilità e la funzionalità delle strutture, provvede alla piccola manutenzione, collabora alla vigilanza degli allievi, provvede alla riproduzione di materiali	Latina Aprilia Sede Centrale
<b>TOTALE PERSONALE UNITÀ</b>	<b>82</b>			

Pertanto, il fabbisogno complessivo di personale si incrementa di 22 unità, passando da 60 a 82. In particolare, si ha un incremento di 2 unità di personale (collaboratore amministrativo/segretariale) di governo e di sistema, inoltre aumenta di 20 unità il personale impegnato nell'erogazione della formazione (formatori, tutor, coordinatori didattici, etc.), per dare maggiore impulso e continuità all'attività didattica.

In buona sintesi le risorse umane (tra formatori, figure di governo, di sistema e personale amministrativo), escluso docenti reclutati attraverso l'Albo Formatori, previste come fabbisogno di personale con contratto a tempo indeterminato (82) rimangono comunque, a scopo prudenziale, **al di sotto** rispetto alle previsioni regionali in applicazione dei parametri indicati con la Deliberazione di Giunta Regionale n. 593 del 6 agosto 2020: *"Piano Annuale degli Interventi del Sistema Educativo Regionale - Anno scolastico e formativo 2020/2021"*.

La declinazione dei fabbisogni di personale è stata effettuata avendo a riferimento il CCNL della formazione professionale (di natura privatistica), contratto che l'Agenzia è tenuta ad adottare in osservanza della normativa regionale (L.R. n. 5/2015) e nazionale (Decreto Interministeriale del 29/11/2007), per poter svolgere le proprie attività istituzionali. Mentre l'applicazione dell'altro contratto vigente all'interno dell'Agenzia, CCNL Funzioni Locali, va a progressivo esaurimento con la collocazione a riposo del personale inquadrato con tale CCNL.

Tenuto quindi conto degli elementi dati e della prospettiva organizzativa che si è data l'Agenzia, il fabbisogno del personale può essere declinato e riassunto come nello schema seguente.

FUNZIONE	UNITÀ	LIVELLO DI COMPETENZA CCNL FORM. PROF.
Direzione Generale	1	IX
Direzione Amministrativa	1	VII/VIII
Direzione di sede formativa	3	VII/VIII
Responsabile/Coordinamento di settore	4	V/VI
Responsabile Ufficio Amm.vo/Gare/Seg.Generale	6	V/VI
Responsabile Progettazione, ricerca e sviluppo	1	VI
Promozione, Orientamento, Informazione	2	III/VI
Collaboratori Amministrativi	6	III/IV
Tecnico dei Servizi Logistici	1	III/IV
Formatore/Tutor/Orient./coord. Didattico	40	V
Segreteria didattico/amministrativa di sede	12	II/III/IV
Servizi di supporto tecnico/ausiliari	4	I/II/III
<b>TOTALE</b>	<b>82</b>	

In sede di attuazione delle procedure amministrative per l'attuazione della struttura organizzativa e conseguente nuova e più adeguata definizione dei fabbisogni di personale, troveranno applicazione i seguenti principi:

- Salvaguardia delle professionalità in essere e dei relativi livelli contrattuali;
- Valorizzazione delle competenze professionali e delle funzioni svolte con la revisione dei livelli contrattuali attribuiti, laddove possibile;
- Affidamento di funzioni aggiuntive al personale in possesso di maggiori competenze professionali, attribuendo, laddove necessario, specifiche responsabilità con relative indennità;
- Individuazione, mediante procedure selettive interne, tra il personale in servizio di professionalità idonee a ricoprire funzioni oggi scoperte;
- La selezione con procedure di evidenza pubblica per le figure presenti nella previsione del fabbisogno del personale ma non nell'organico in servizio, sulla base del piano triennale delle assunzioni;
- Verrà inoltre svolta una azione per ricercare una adeguata correlazione tra i livelli del CCNL Funzioni Locali e quelli del CCNL Formazione Professionale, al fine di una complessiva armonizzazione contrattuale e valorizzazione del personale, facendo salvi tutti i diritti acquisiti, sia di natura economica che quelli di natura giuridica.

## 8 - PIANO ASSUNZIONALE 2021-2023

Si rende dunque necessario procedere all'aggiornamento del piano triennale delle assunzioni, alla luce della struttura organizzativa e dei fabbisogni di personale dell'Agenzia, fermo restando il processo già avviato di ottimizzazione dell'utilizzo del personale in servizio.

Sulla base del fabbisogno del personale, le funzioni che risultano ricoperte, in alcuni casi anche con profili professionali e qualifiche contrattuali difformi, e quelle scoperte (tenendo conto anche delle cessazioni 2021) sono riportate di seguito:

FUNZIONE	FABB. PERS. UNITÀ	QUALIFICA	SEDE	FIGURA ESISTENTE	
				SI	NO
Direzione Generale e Tecnico-didattica	1	Direttore Generale	Sede Centrale	Si (1)	
Direzione Amministrativa	1	Direttore di Funzione	Sede Centrale	Si (1)	
Direzione sede Operativa	3	Direttore Sede Operativa	Aprilia Latina Terracina-Fondi	Si (1)	No (2)
Resp. Coord. di settore/serv.	4	Coordinatore/Resp. dei processi	Latina	Si (3)	No (1)
Responsabile Servizio/Ufficio Amm.vo	4	Responsabile Amm.vo-org.vo	Sede Centrale	Si (4)	
Resp. Segreteria generale e coord. segreterie	1	Responsabile Amm.vo-org.vo	Sede Centrale	Si (1)	
Resp. Ufficio Gare e accreditamento	1	Responsabile Amm.vo-org.vo	Sede Centrale	Si (1)	
Resp. Progettazione, ricerca e sviluppo	1	Responsabile di Processo	Sede Centrale	Si (1)	
Resp. Orientamento prof., Promozione, e diffusione	1	Responsabile dei Processi	Sede Centrale	Si (1)	
Addetto Comunicazione e promozione	1	Operatore Seg./collaboratore	Sede Centrale	Si (1)	
Collaboratori Amm.vi	6	Collaboratore Amministrativo	Sede Centrale Sede Centrale Sede Centrale	Si (2)	No (4)
Tecnico dei Servizi logistici	1	Tecnico dei servizi	Sede Centrale		No (1)
Formatore	22 10 5 3	Formatore, Form. Tutor, Form. Orientatore, Form. Coordinatore	Latina Aprilia Fondi Terracina	Si (8)	No (32)
Segreterie didattico/amministrative di settore/sede/servizio	7 2 1,5 1,5 1	Operatore di Segreteria/Collaboratore Amministrativo	Latina Aprilia Terracina Fondi Sede Centrale	Si (11)	No (2)
Servizi di supporto Tec./Ausiliari	3 1	Operatore Tecnico Ausiliario e logistica	Latina Aprilia	Si (3)	No (1)
<b>TOTALE UNITÀ PERSONALE</b>	<b>82</b>			<b>39</b>	<b>43</b>

Appare evidente come è ancora forte lo squilibrio tra il fabbisogno di personale e l'organico in servizio previsto per l'anno in corso.



Nel predisporre il piano triennale delle assunzioni si procederà comunque con il criterio della prudenza, della progressività, della sostenibilità economica e nei confini delle regole assunzionali e delle linee di indirizzo della Provincia.

## 8.1 - REGOLE ASSUNZIONALI PER LE PARTECIPATE

Negli ultimi anni il legislatore è intervenuto nella revisione e riorganizzazione delle società a partecipazione pubblica, approvando il T.U.S.P. con il D.Lgs n. 175/2016, nel quale vengono revisionate le partecipazioni detenute dalle PA e prevista la loro razionalizzazione. Infine, con il D.Lgs 100/2017 sono stati previsti ulteriori disposizioni per le società in controllo pubblico, modificando il succitato TUSPP.

In particolare, l'articolo 19 tratta le modalità di gestione del personale nelle società partecipate. Il primo comma stabilisce che i rapporti di lavoro siano disciplinati dalle disposizioni del codice civile, ovvero secondo quanto previsto nel settore privato, mentre al reclutamento si applichino i principi previsti per l'accesso alle pubbliche amministrazioni. Latina Formazione e lavoro, a seguito della sua dinamica applica due diversi CCNL, come detto in precedenza, anche se il contratto di riferimento, per disposizioni normative, è quello degli Enti della Formazione Professionale (di natura privatistica), mentre quello delle Funzioni Locali (pubblico) andrà ad esaurimento.

Il comma 5 del citato articolo 19 contiene le indicazioni relative alle modalità con cui devono essere programmate e gestite le spese per il personale, ovvero **"19, comma 5: "Le amministrazioni pubbliche socie fissano, con propri provvedimenti, obiettivi specifici, annuali e pluriennali, sul complesso delle spese di funzionamento, ivi comprese quelle per il personale, delle società controllate, anche attraverso il contenimento degli oneri contrattuali e delle assunzioni di personale e tenuto conto di quanto stabilito all'articolo 25, ovvero delle eventuali disposizioni che stabiliscono, a loro carico, divieti o limitazioni alle assunzioni di personale, tenendo conto del settore in cui ciascun soggetto opera."** Il principio da rispettare è quindi chiaramente quello del contenimento della spesa, con riferimento a quanto previsto specificamente nei documenti programmatici dell'Ente socio in merito agli obiettivi specifici previsti per la società partecipata. Rispetto ad una prima fase di revisione delle società partecipate con le modifiche introdotte dal D.Lgs 100/2017 vengono meno gli obblighi di riduzione della spesa del personale, lasciando libere le Amministrazioni pubbliche di prevedere gli obiettivi ritenuti più confacenti alle singole società - tenendo appunto conto del settore in cui ciascun soggetto opera- anche prevedendo, ove ritenuto necessario, un giustificato incremento di tali spese di personale.

Una pronuncia della Sezione Regionale di Controllo per la Liguria, par. 80 del 20/07/2017 sostiene che "l'art. 19, comma 5, del testo unico, permette all'ente socio un approccio flessibile alla problematica assunzionale, posto che la norma non contiene richiami diretti alle norme di finanza pubblica che valgono per le spese, complessive ed individuali, del personale dipendente da enti pubblici (si pensi, per gli enti locali, all'obbligo di contenimento della spesa storica per il personale posto dall'art. 1, commi 557 e seguenti, della legge n. 296 del 2006) o per le relative assunzioni (si pensi, sempre per gli enti locali, a quelle contenute nell'art. 3, comma 5, del decreto-legge n. 90 del 2014, convertito dalla legge n. 114 del 2014). Rimane ferma la responsabilità



*(anche, se del caso, erariale) di amministratori e dirigenti dell'ente pubblico in caso di emanazione di direttive non coerenti con il contratto di servizio, nonché degli amministratori e dei dirigenti della società controllata in caso di mancato recepimento nei propri atti interni e/o nella contrattazione integrativa di secondo livello delle azioni suggerite dall'ente socio."*

La separazione tra l'Amministrazione socia e la Società partecipata in tema di gestione del personale viene rimarcata dalla Sezione Regionale di Controllo per la Lombardia, nella deliberazione n. 302/2018/PAR del 24/10/2018, rispondendo ad un Sindaco che chiedeva di sapere se un'eventuale assunzione programmata da parte di una società andasse ad incidere sulla capacità assunzionale del comune controllante, limitando le possibilità di assunzione di quest'ultimo, ha ulteriormente precisato che: "2.3. [...] *"La disposizione sopra richiamata [art. 19, comma 5 del TUSPP, n.d.r.], la cui precisa esegesi è stata di recente effettuata dalla Sezione di controllo Liguria di questa Corte (deliberazione n. 80/2017/PAR), infatti, nel porre in capo alle Amministrazioni partecipanti l'obbligo di fissare alle proprie società obiettivi specifici di contenimento anche delle spese di personale prevede, in particolare, che debbano tenere conto di quanto stabilito dall'articolo 25 TUSP, "ovvero delle eventuali disposizioni che stabiliscono, a loro carico, divieti o limitazioni alle assunzioni di personale". Ebbene, ad avviso della Sezione, quest'ultimo inciso non può che riferirsi a limitazioni alle assunzioni di personale relative alle predette società partecipate e non alle Amministrazioni partecipanti, venendo meno il possibile addentellato normativo su cui appare fondarsi l'interpretazione in esame. [...] 2.4. Ne deriva, conseguentemente, che una società partecipata - nel rispetto delle direttive impartite dalle proprie amministrazioni partecipanti e degli specifici obblighi legislativamente previsti e, in particolare, da quanto statuito dal TUSP, anche per quanto attiene alle modalità attraverso cui procedere - può porre in essere assunzioni, senza che ciò possa intaccare la capacità assunzionale delle predette amministrazioni partecipanti."*

Con la Legge 19 giugno 2019 n. 56 (cosiddetta Legge "concretezza") e i relativi provvedimenti attuativi, il Governo ha introdotto delle misure per accelerare le assunzioni e il ricambio generazionale della P.A., proseguendo con quanto previsto nella Legge di bilancio 2019 e nel D.L. 4/2019 in tema di ampliamento delle possibilità assunzionali. In particolare l'art. 3 della citata legge, prevede la possibilità di procedere, a decorrere dall'anno 2020, ad assunzioni di personale a tempo indeterminato nel limite di un contingente di personale complessivamente corrispondente ad una spesa pari al 100% di quella relativa al personale di ruolo cessato nell'anno precedente. Inoltre sempre a decorrere dall'anno 2020 è consentito il cumulo delle risorse, corrispondenti a economie da cessazione del personale già maturate, destinate alle assunzioni per un arco temporale non superiore a cinque anni (2015-2019).

Si può quindi ragionevolmente sostenere che, le Amministrazioni pubbliche hanno oggi la possibilità di fissare, per le proprie società in controllo pubblico, obiettivi specifici, annuali e pluriennali, in materia di spese di funzionamento e di spese di personale, che tengano conto dei servizi prestati agli enti partecipanti o alla collettività di riferimento, in un'ottica di efficienza e di economie di scala.

Secondo quanto analizzato fino a questo punto, appare quindi ragionevole individuare negli obiettivi fissati dalla Provincia di Latina per la società Latina Formazione s.r.l. il punto di partenza per poter costruire il piano assunzionale della Latina Formazione, che seguirà i principi previsti dal

D.Lgs 165/2001 nelle modalità di selezione del personale e quelli previsti dal TUSPP art. 19 co.5 nel rispetto del contenimento degli oneri contrattuali e delle assunzioni di personale attraverso il principio di contenimento della spesa.

## 8.2 - LE LINEE DI INDIRIZZO DELLA PROVINCIA DI LATINA

La Provincia di Latina con l'Atto di Indirizzo e Controllo nei confronti della Latina Formazione e Lavoro Srl (Triennio 2020-2022), approvato con Delibera di Consiglio Provinciale n. 16 del 29 luglio 2020, ha fornito indicazioni e disposizioni vincolanti, tra l'altro, anche per quanto riguarda la razionalizzazione delle spese e le assunzioni del personale come di seguito sinteticamente riportate:

### **Ottimizzazione delle spese**

Obiettivo primario di una sana gestione della Società è quello di allocare in modo efficiente le risorse disponibili. Anche per il triennio 2020-2022 la Società dovrà rafforzare il percorso orientato a perseguire una razionalizzazione dei costi di funzionamento, da rapportare al numero degli studenti, alle attività svolte e alla qualità dei servizi, al fine di ottenere una maggiore efficacia del complesso delle spese.

In particolare la Società dovrà porre in essere tutte le azioni per:

- l'attivazione della nuova pianta organica e del piano annuale delle assunzioni;
- una migliore distribuzione e valorizzazione delle risorse umane;
- una corretta programmazione delle spese di investimento anche in relazione all'ottenimento dell'accreditamento regionale;
- la prosecuzione del processo di ottimizzazione delle spese.

### **Assunzione di personale, attivazione della pianta organica e del piano annuale delle assunzioni**

Dato atto che presso la Società sono in vigore due regimi contrattuali, CCNL delle Funzioni Locali per il personale trasferito dalla Provincia nel 2011 e CCNL della Formazione Professionale, le nuove assunzioni del personale dovranno prevedere l'espletamento di procedure di evidenza pubblica ispirandosi ai principi del D.Lgs. 165/2001 (aggiornato al D.Lgs. 25 maggio 2017, n. 75) ed ai principi stabiliti dall'art. 97 della costituzione.

Le assunzioni di personale potranno essere effettuate solo in conformità del Piano Triennale del Personale approvato e previo parere preventivo vincolante da parte del Comitato per il controllo analogo.

Per ulteriori approfondimenti si rimanda al documento: "Atto di Indirizzo e Controllo nei confronti della Latina Formazione e Lavoro Srl (Triennio 2020-2022)", approvato con Delibera di Consiglio Provinciale n. 16 del 29 luglio 2020.

### 8.3 – BUDGET ASSUNZIONALE 2021 - 2023

L'agenzia pur essendo tenuta al solo rispetto dell'art. 19 del TUSP e agli indirizzi del Socio unico, nella tabella seguente, in analogia a quanto stabilito per le Province e nel rispetto dei criteri previsti dalla Legge 19 giugno 2019 n. 56 (cosiddetta Legge "concretezza") e successivi decreti attuativi, si è comunque riportato il calcolo e la dinamica del budget assunzionale, al lordo delle assunzioni da prevedere per il triennio 2021-2023.

BUDGET ASSUNZIONALE 2021 -2023								
	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
importo calcolato su pensionamenti anno precedente	€ 155.694,45	€ 94.405,00	€ 31.082,57	€ 243.418,75	€ 151.059,38	€ 136.060,43	€ 126.667,00	€ 113.105,00
Residui anno precedente	€ 27.879,25	€ 174.257,96	€ 252.264,56	€ 255.399,91	€ 498.818,66	€ 369.412,34	€ 505.472,77	€ 632.139,77
Riduzione costi per collaborazioni (formatori)						€ 264.512,64	€ 264.512,64	€ 330.640,80
importo utilizzato nell'anno per assunzioni	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 280.465,70	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00
importo utilizzato nell'anno per progressioni di carriera	€ 9.315,74	€ 16.398,40	€ 27.947,22	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00
<b>totale disponibilità nell'anno</b>	<b>€ 174.257,96</b>	<b>€ 252.264,56</b>	<b>€ 255.399,91</b>	<b>€ 498.818,66</b>	<b>€ 369.412,34</b>	<b>€ 769.985,41</b>	<b>€ 896.652,41</b>	<b>€ 1.075.885,57</b>

Si può quindi facilmente evincere come nel 2021 sia disponibile un budget calcolato tenendo conto esclusivamente del turn over, pari a € 505.472,77 e una proiezione al 2023 (al lordo delle nuove assunzioni) pari a € 745.244,77.

Inoltre, in aggiunta al budget derivante dal turn over suddetto, sulla base di quanto deliberato nell'Assemblea del 26/04/2021, si intende accelerare il processo di assunzione a tempo indeterminato dei formatori nel triennio 2021-2023, attingendo le risorse dal capitolo di spesa relativo ai collaboratori per un importo pari ad € 595.153,44.

#### 8.4 – PIANO DELLE ASSUNZIONI 2021 – 2023

Il piano assunzionale di seguito proposto, pianifica la distribuzione delle nuove assunzioni nell'arco del triennio 2021-2023, tenendo conto dei fabbisogni di personale come sopra definiti, ma comunque in una logica di prudenza, prevede nuove assunzioni per 22 unità rispetto alle 25 previste e il completo utilizzo del solo budget assunzionale. Inoltre l'attuazione del presente piano sarà oggetto di revisione annuale, sulla base dell'andamento della performance dell'Agenzia e/o di nuove esigenze aziendali.

PIANO DELLE ASSUNZIONI ANNO 2021				
ASSUNZIONI A TEMPO INDETERMINATO				
Unità	Profilo professionale	Livello	Modalità	Totale spesa stimata
1	Operatore di Segreteria	III	Concorso	€ 29.479,16
2	Collaboratore Amministrativo	III	Utilizzo graduatoria	€ 58.958,32
1	Responsabile dei processi	VI	Utilizzo graduatoria/Concorso	€ 37.462,58
14	Formatore docente	V	Concorso	€ 462.897,12
<b>TOTALE COSTO ASSUNZIONI</b>				<b>€ 588.797,18</b>

Nella tabella sono riportate le sole nuove assunzioni, inoltre nel corso del 2021 verranno indette delle procedure selettive riservate a personale interno per progressioni di carriera, finalizzate all'adeguamento contrattuale alle funzioni da ricoprire e/o per progressioni all'interno dello stesso profilo. L'importo stimato di tali progressioni per il 2021 è di € 18.000,00.

PIANO DELLE ASSUNZIONI ANNO 2022				
ASSUNZIONI A TEMPO INDETERMINATO				
Unità	Profilo professionale	Livello	Modalità	Totale spesa stimata
1	Operatore di Segreteria	III	Utilizzo graduatoria	€ 29.479,16
1	Tecnico dei servizi logistici	IV	Concorso	€ 31.271,62
1	Collaboratore Amministrativo	III	Utilizzo graduatoria/Concorso	€ 29.479,16
13	Formatore docente	V	Utilizzo graduatoria/Concorso	€ 429.833,04
<b>TOTALE COSTO ASSUNZIONI</b>				<b>€ 520.062,86</b>

Inoltre nel corso del 2022 verranno indette delle procedure selettive riservate a personale interno per progressioni di carriera, finalizzate all'adeguamento contrattuale alle funzioni da ricoprire e/o per

progressioni all'interno dello stesso profilo. L'importo stimato di tali progressioni per il 2022 è di € 10.000,00.

PIANO DELLE ASSUNZIONI ANNO 2023				
ASSUNZIONI A TEMPO INDETERMINATO				
Unità	Profilo professionale	Livello	Modalità	Totale spesa stimata
1	Collaboratore Amministrativo	III	Utilizzo graduatoria/Concorso	€ 29.479,16
13	Formatore docente	V	Utilizzo graduatoria/Concorso	€ 429.833,04
<b>TOTALE COSTO ASSUNZIONI</b>				<b>€ 459.312,20</b>

Inoltre nel corso del 2023 verranno indette delle procedure selettive riservate a personale interno per progressioni di carriera, finalizzate all'adeguamento contrattuale alle funzioni da ricoprire e/o per progressioni all'interno dello stesso profilo. L'importo stimato di tali progressioni per il 2023 è di € 8.000,00.

Lo sviluppo del budget assunzionale a seguito dell'attuazione del piano delle assunzioni 2021-2023, determinerà il pressochè totale assorbimento del budget, come si evince dalla seguente tabella.

BUDGET ASSUNZIONALE 2021 -2023								
	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
importo calcolato su pensionamenti anno precedente	€ 155.694,45	€ 94.405,00	€ 31.082,57	€ 243.418,75	€ 151.059,38	€ 136.060,43	€ 126.667,00	€ 113.105,00
Residui anno precedente	€ 27.879,25	€ 174.257,96	€ 252.264,56	€ 255.399,91	€ 498.818,66	€ 369.412,34	€ 163.188,23	€ 24.305,01
Riduzione costi per collaborazioni (formatori)						€ 264.512,64	€ 264.512,64	€ 330.640,80
importo utilizzato nell'anno per assunzioni	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 280.465,70	€ 588.797,18	€ 520.062,86	€ 459.312,20
importo utilizzato nell'anno per progressioni di carriera	€ 9.315,74	€ 16.398,40	€ 27.947,22	€ 0,00	€ 0,00	€ 18.000,00	€ 10.000,00	€ 8.000,00
<b>totale disponibilità nell'anno</b>	<b>€ 174.257,96</b>	<b>€ 252.264,56</b>	<b>€ 255.399,91</b>	<b>€ 498.818,66</b>	<b>€ 369.412,34</b>	<b>€ 163.188,23</b>	<b>€ 24.305,01</b>	<b>€ 738,61</b>



## 8.5 – ASSUNZIONI A TEMPO DETERMINATO E UTILIZZO DI CONTRATTI DI LAVORO FLESSIBILI

L'Agenzia potrà inoltre (Art. 36 del TUPI), far ricorso a contratti di lavoro a tempo determinato, utilizzando le graduatorie in corso di validità o forme di lavoro flessibili, nel rispetto della legislazione vigente, per far fronte alle necessità di nuovi progetti approvati o per necessità impreviste ed eccezionali, nel rispetto dell'art. 5 punto 5.1.b dell'Atto di Indirizzo e Controllo nei confronti della Latina Formazione e Lavoro Srl (Triennio 2020-2022), approvato con Delibera di Consiglio Provinciale n. 16 del 29 luglio 2020.

## 8.6 – COPERTURA ECONOMICA

Il piano assunzionale 2021-2023 risulta integralmente coperto dal bilancio dell'Azienda e dal budget previsionale in corso di approvazione, comportando una spesa per il personale a tempo indeterminato complessiva a fine 2023 pari a circa € 2.745.727,00, con una riduzione della spesa, nel triennio, per lavoro flessibile od incarichi di collaborazione per circa € 963.247,00

Latina, 26 maggio 2021

Il Direttore Generale  
Dott. Livio Mansutti

L'amministratore Unico  
Dott. Giannina Cecchet