



Agenzia per i Servizi Formativi e per il Lavoro della Provincia di Latina S.p.A.

---

## ***STRUTTURA ORGANIZZATIVA***

---

## REVISIONE STRUTTURA ORGANIZZATIVA

### 1 - PREMESSA

La necessità di procedere ad una revisione della struttura organizzativa e alla definizione della dotazione organica nasce dalla consapevolezza che l'Agenzia Latina Formazione e Lavoro SpA ha ormai raggiunto un livello di maturità in termini di attività, sia dal punto di vista quantitativo che qualitativo, nonché di radicazione sul territorio, non più supportabile con l'attuale struttura organizzativa e l'originaria dotazione organica. La struttura organizzativa ha come originario presupposto di riferimento il **piano di impresa** costitutivo dell'Agenzia stessa e le attività in essere in quegli anni (annualità 2005); nel corso del tempo, il crescendo di attività e servizi resi dall'Agenzia, ha imposto misure correttive agli organici di personale, reso ancor più evidente per effetto dei collocamenti a riposo di numerosi dipendenti, carenza a cui è stato possibile sopperire solo marginalmente, peraltro facendo ricorso in maniera significativa a forme di lavoro flessibile, oggi non più sostenibili. 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.

### 2 - LO SCENARIO DI RIFERIMENTO

La Regione Lazio ha ridefinito lo scenario di riferimento del sistema formativo regionale che, a partire dell'anno formativo 2002/03, ha segnato il passaggio alle Province del Lazio delle funzioni e compiti amministrativi in materia di formazione professionale, oltre a registrare un insieme di eventi destinati ad incidere significativamente sull'intero sistema formativo, in particolare per ciò che riguarda le attività correlate con l'assolvimento dell'obbligo formativo nel sistema della formazione professionale regionale. La Regione Lazio, come si legge nei comunicati ufficiali, "promuove ogni anno i Percorsi Triennali di Istruzione e Formazione Professionale (IeFP) che si caratterizzano come percorsi formativi meno teorici di quelli scolastici e maggiormente aderenti agli aspetti del mondo lavorativo, garantendo una adeguata formazione culturale di base. Di natura professionalizzante, i Percorsi Triennali di IeFP offrono una didattica progettuale, una valutazione per competenze, conoscenze e abilità, nonché specifiche attività laboratoriali: gli allievi imparano facendo!

Con l'attuale sistema formativo di Istruzione e Formazione Professionale, la Regione Lazio mira a soddisfare le scelte dei ragazzi rispondendo con un'offerta formativa sempre più innovativa ed in linea con le richieste del mercato del lavoro".

I riferimenti normativi che definiscono i presupposti per una organizzazione del sistema formativo afferente, in particolar modo, all'obbligo formativo, sono i seguenti:

- Legge 21-12-1978 n. 845 "legge quadro in materia di formazione professionale";
- Legge Regionale n. 23 del 25 febbraio 1992 "ordinamento della formazione professionale";
- Legge Regionale 6 agosto 1999, n. 14, e successive modificazioni, recante "Organizzazione delle funzioni a livello regionale e locale per la realizzazione del decentramento

amministrativo” ed in particolare gli artt. 157 e 159 che attribuiscono alle Province compiti e funzioni in materia di formazione professionale;

- Legge 5 ottobre 1999, n. 144, ed in particolare l'articolo n. 68 che disciplina “l'obbligo formativo”;
- Decreto Legislativo 18 agosto 2000, n. 267, concernente “Testo unico delle leggi sull'ordinamento degli enti locali”;
- Legge 28 marzo 2003, n. 53, concernente “Delega al governo per la definizione delle norme generali sull'istruzione e dei livelli essenziali delle prestazioni in materia di istruzione e formazione professionale;
- Decreto Legislativo 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 06 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.
- DGR n. 343 del 22 luglio 2011, con la quale la Regione Lazio approva gli atti di indirizzo per le Province sui percorsi triennali di istruzione e formazione professionale e, DGR n. 363 del 08 agosto 2011: Attribuzione alle Province delle risorse finanziarie per l'attuazione degli interventi;
- DGR n. 649 del 28 dicembre 2011: 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.

Sulla base di tali presupposti, la struttura di base del sistema formativo regionale, così come è stato previsto in fase di definizione del piano di impresa dell'Agenzia nel 2005, è sempre più incentrata sulla macrotipologia dell'obbligo formativo, **più nello specifico sui percorsi triennali di istruzione e formazione professionale**, sia perché le predette attività, per rispondere adeguatamente alla funzione delegata, deve presentare caratteri strutturali di stabilità e di funzionalità nel tempo, al fine di consentire all'utenza di assolvere appieno all'obbligo stesso, con particolare riguardo all'obbligo di istruzione, e sia in quanto per tali attività 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 dei licei, del lavoro, dell'università;

- d) operatori con requisiti formali e sostanziali di livello universitario da individuarsi con predeterminati criteri di selezione definiti, in osservanza del vigente CCNL, a livello 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) reti di relazioni istituzionali - economico - sociali - culturali con il territorio.

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

I percorsi formativi rivolti all'assolvimento dell'obbligo di istruzione e formazione si articolano in cicli organizzati didatticamente, al termine dei quali vengono 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 viene inoltre verificata attraverso la messa a punto di un adeguato sistema di valutazione e di monitoraggio da parte delle agenzie formative.

La prospettiva della riforma in atto costituisce dunque un importante stimolo per riqualificare l'offerta formativa sia in termini di qualità sia in termini di una maggiore standardizzazione dei requisiti minimi in termini di accreditamento, certificazione e valutazione.

Il sistema formativo professionale provinciale, sull'obbligo di istruzione e formazione, si è ormai consolidato in questi ultimi anni, proprio per la sua peculiare capacità di costituire un'alternativa al sistema scolastico tradizionale, poiché concentrato maggiormente sull'individuo, e sulla possibilità di valorizzare le sue abilità e propensioni, orientandolo verso percorsi in grado di massimizzare i risultati, in termini di competenze acquisite e possibilità d'inserimento nel mondo del lavoro.

L'Agenzia provinciale, che nasce prioritariamente per l'attuazione dell'Obbligo di istruzione e formazione, considerate anche le evoluzioni interne di personale (collocamenti a riposo), ha necessita di elaborare un nuovo piano organizzativo per far fronte alla propria crescita e garantire, come ha fatto fino ad oggi, la funzionalità a "360" gradi del sistema formativo.

La definizione della dotazione organica dell'Agenzia, parte quindi dal presupposto che la programmazione del personale costituisce l'elemento indispensabile per la funzionalità di un Ente Formativo, realizzando un ideale equilibrio gestionale tra gli obiettivi che si intendono raggiungere

e le risorse professionali disponibili; la programmazione del personale, 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**

La Società, costituita nella forma giuridica della società per azioni il 22 luglio 2005, è oggi rappresentata da unico socio, ossia la Provincia di Latina.

L'Agenzia per i Servizi Formativi e per il Lavoro nasce quale soggetto attuatore degli indirizzi programmatici della Provincia di Latina, in esecuzione della Delibera del Consiglio Provinciale n. 13 del 28 febbraio 2005, sia in ordine alla costituzione di un sistema formativo territoriale per l'assolvimento del "diritto/dovere all'istruzione/formazione", e sia per la sperimentazione di nuovi modelli formativi e per una offerta di formazione qualificata finalizzata all'assolvimento del "diritto di cittadinanza", in riferimento alle funzioni delegate alla provincia stessa, in applicazione della Legge Regionale n. 23 del 25 febbraio 1992 e della Legge Regionale n. 14 del 6 agosto 1999, nonché dei successivi provvedimenti attuativi.

Secondo questo assetto, proprio delle direttive e delle norme regolamentari regionali, l'Agenzia agisce in subordine alla programmazione Provinciale e opera in piena osservanza delle regole di gestione e rendicontazione nei confronti della Provincia, come stabilite dalla DGR n. 1509/2002 e successive integrazioni e modifiche. E' infatti 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, costituiscono Autorità di Gestione.

In quanto ente strumentale della Provincia il margine di autonomia dell'Agenzia è totale per quanto attiene le modalità organizzative, è invece vincolata alla programmazione e alla vigilanza della Provincia di Latina per quanto riguarda i termini attuativi e gestionali: Soggiace dunque, all'osservanza della normativa, sia comunitaria che nazionale e regionale, ed è sottoposta al controllo provinciale sull'utilizzo delle risorse finanziarie.

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 di istruzione e formazione professionale, l'obbligo formativo nel sistema della formazione, l'attività ricorrente 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 dovrebbe indirizzare la propria offerta formativa anche verso quelle specifiche *attività previste 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 che 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 di cui al D.lgs. n. 226/2005;
- Percorsi biennali in obbligo formativo con rilascio di qualifica professionale;
- Percorsi per allievi diversamente abili;
- Formazione ricorrente in agricoltura;
- Acquisizione competenze di secondo livello;
- Formazione post-diploma e IFTS;
- Attività di orientamento;
- Apprendistato;
- Interventi di politica attiva del lavoro;
- Tirocini formativi e d'inserimento lavorativo.

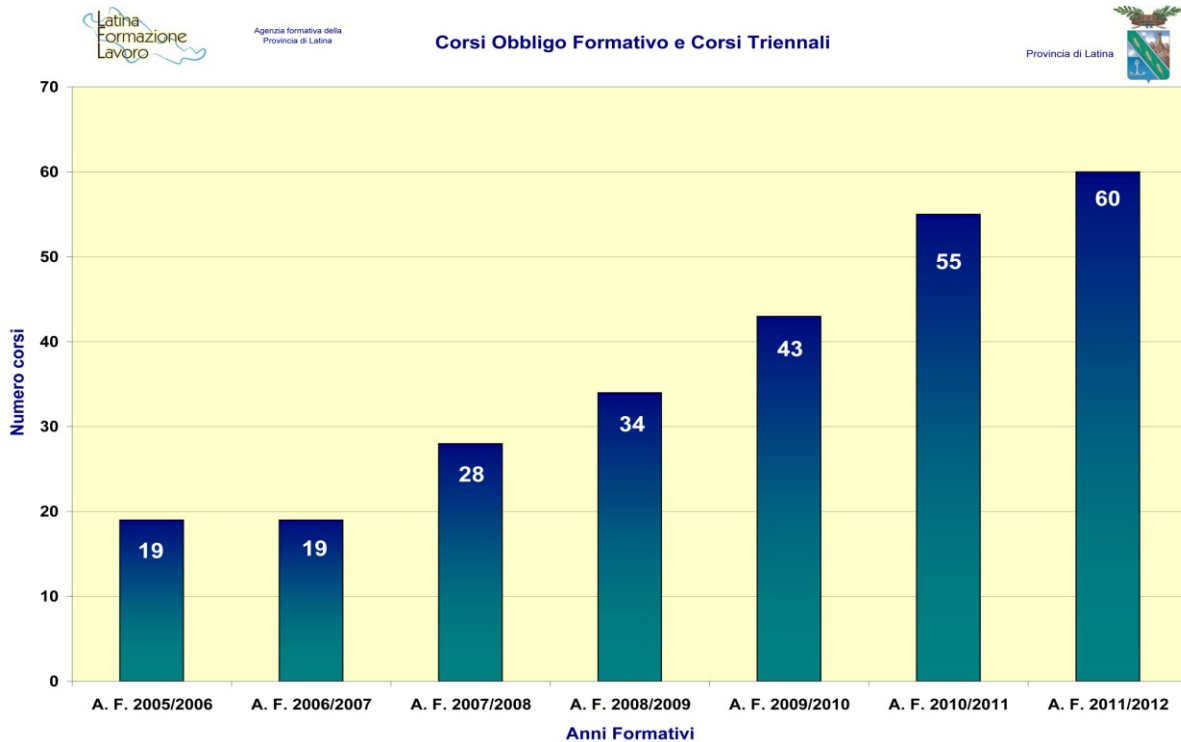
### 3.1 - Lo sviluppo dell'attività dell'Agenzia

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 delle attività dal 2005 ad oggi.

#### 3.1.1 - I percorsi in Obbligo Formativo

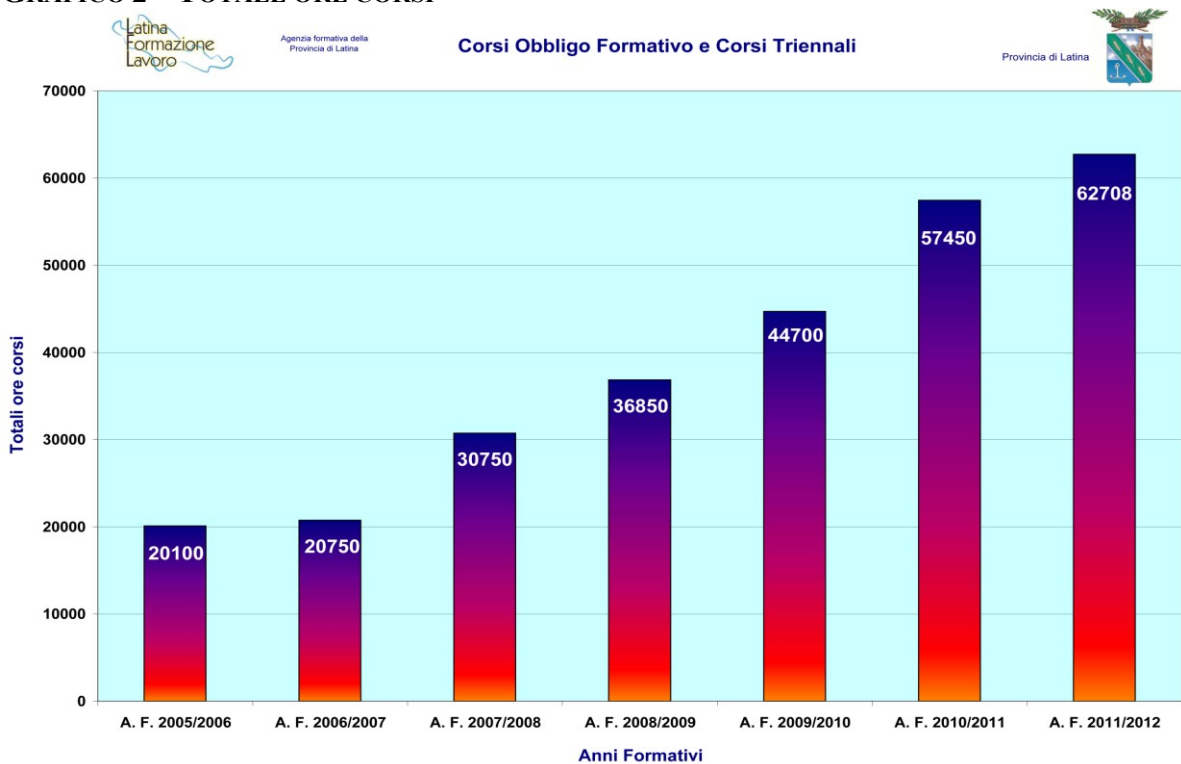
In relazione alla *mission* principale dell'Agenzia, che è quella di garantire l'assolvimento del diritto/dovere dell'obbligo formativo e di istruzione, nel corso dei sette anni di vita della stessa, si è potuto rilevare un forte incremento delle attività formative. Come si evince dai grafici di seguito riportati, il numero dei corsi relativi all'obbligo di istruzione e formazione è più che triplicato, passando dai n. 19 corsi (classi) dell'anno 2005/2006 ai n. 60 corsi (classi) dell'anno formativo 2011/2012. Allo stato attuale dei n. 60 corsi, n. 50 sono rappresentati da percorsi triennali (n. 18 di primo anno, n. 16 di secondo anno e n. 16 di terzo anno), n. 6 da corsi biennali e n. 4 da corsi per diversamente abili.

## GRAFICO 1 – NUMERO CORSI



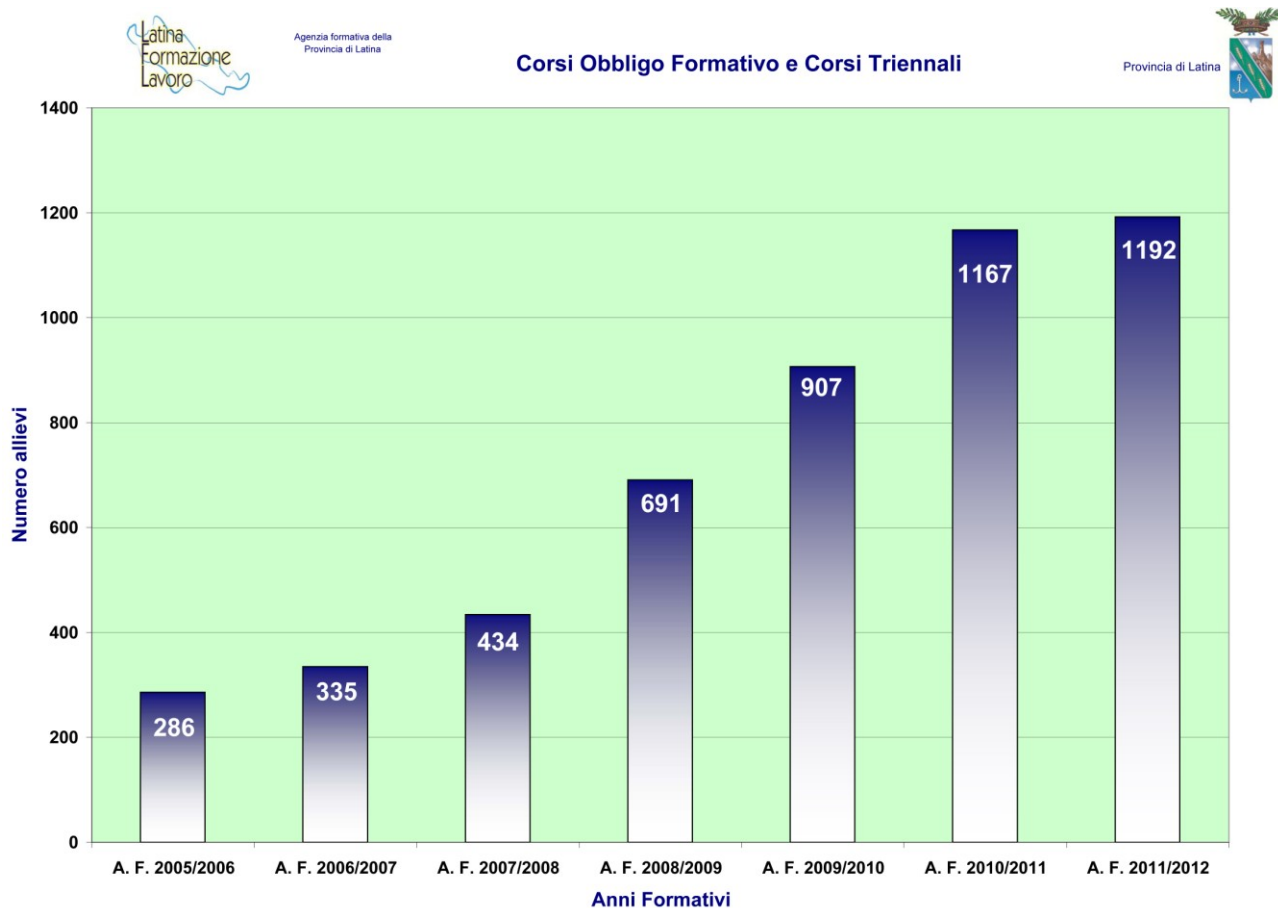
Discorso analogo può essere fatto per le ore corso, che sono passate dalle 20.100 dell'anno formativo 2005/2006 alle 62.708 dell'anno formativo 2011/2012.

## GRAFICO 2 – TOTALE ORE CORSI



L'incremento risulta ancora più significativo se si analizza il numero degli allievi in obbligo formativo, infatti il numero degli allievi si è sostanzialmente quadruplicato, passando dai n. 300 allievi circa dell'anno formativo 2005/2006, ai quasi n. 1.200 dell'anno 2011/2012.

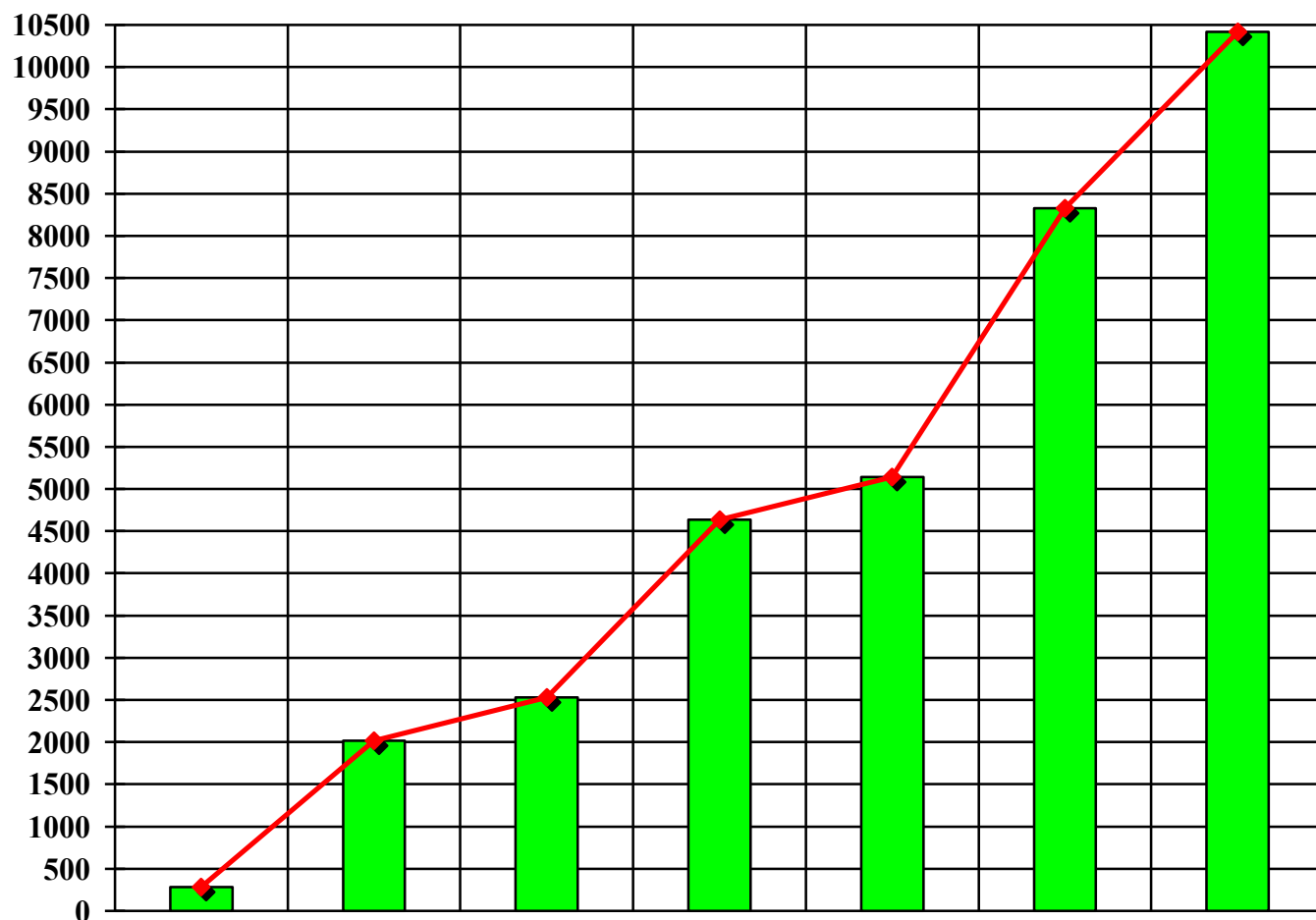
### GRAFICO 3 - NUMERO ALLIEVI





Tale evoluzione ed incremento delle attività è supportato anche da un incremento consistente del volume dei ricavi, come si evince dal seguente grafico n. 4

Grafico 4 - Ricavi Agenzia 2005-2011



	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Ricavi (Fatturato)	284.637,00	2.018.250,00	2.528.315,00	4.639.216,00	5.142.693,00	8.324.458,00	10.420.902,00
Variazione rispetto anno precedente	-	+609,06 %	+25,23 %	+ 83,49%	+ 10,96%	+61,87%	+25,18%

L'incremento delle attività, come si evince dai grafici sopra riportati, compreso quello relativo al volume dell'attività, comincia a manifestarsi in maniera significativa a partire dalla A.F. 2008/2009, e soprattutto negli ultimi tre anni. Particolarmente significativa è anche l'evoluzione della tipologia di attività. Inizialmente le attività erano caratterizzate quasi esclusivamente dai corsi biennali finalizzati all'assolvimento dell'obbligo formativo, mentre nel corso degli ultimi tre anni si è operato un rapido passaggio ai percorsi triennali, che oggi rappresentano la maggior parte dell'attività connessa con l'assolvimento del diritto/dovere all'istruzione e formazione, tipologia quest'ultima che consente di assolvere sia all'obbligo formativo che all'obbligo di istruzione, e che alla luce della riforma scolastica Gelmini, dall'anno formativo 2010/2011 sono diventati

ordinamentali e non più sperimentali.

Altro aspetto di rilievo è la diversificazione dei settori interessati dai corsi che, oltre al tradizionale settore cura e benessere della persona, vedono interessati i settori: meccanico, meccanico auto, impiantistico-elettrico, impiantistico-termoidraulico, grafico, informatico ed alberghiero, in risposta ai fabbisogni di professionalità specifiche del tessuto produttivo provinciale.

Significativa è anche l'azione a favore di allievi diversamente abili, con l'attivazione di un percorso sulla sede di Aprilia e Latina: "OPUS: Operatore Polivalente Uffici e Servizi".

Per offrire una fotografia ancora più sintetica, ed efficace, dello sviluppo dell'attività formativa è possibile analizzare la seguente tabella. Come si evince dalla sua lettura, l'incremento dell'attività dell'Agenzia, relativa ai percorsi di istruzione e formazione professionale, nel corso degli anni, è stato notevole; il picco maggiore si è registrato nell'anno 2008/2009, per poi attestarsi, su livelli inferiori, ma comunque di crescita, negli anni a seguire.

Anno Formativo	A.F. 2005/2006	A.F. 2006/2007	A.F. 2007/2008	A.F. 2008/2009	A.F. 2009/2010	A.F. 2010/2011	A.F. 2011/2012
Allievi Frequentanti	<b>286</b>	<b>335</b>	<b>434</b>	<b>691</b>	<b>902</b>	<b>1137</b>	<b>1192</b>
Variazione rispetto anno precedente	-	<b>+17,13 %</b>	<b>+29,55 %</b>	<b>+ 59,21%</b>	<b>+ 30,53%</b>	<b>+26,05%</b>	<b>+4,84%</b>

### 3.1.2 - Attività Formative Ricorrenti in Agricoltura

L'attività ha risentito pesantemente del forte ridimensionamento delle risorse assegnate, negli ultimi anni, dalla Regione Lazio alla Provincia di Latina per le specifiche attività a favore del settore agricolo. Infatti il finanziamento è passato da oltre € 253.000,00 del 2007 a circa € 100.000,00 del 2011, appena sufficienti per il pagamento degli oneri relativi al personale impegnato nel settore, quindi con grosse difficoltà per realizzare l'attività. Tra l'altro le risorse vengono attribuite con fortissimo ritardo, a ridosso della fine dell'anno, da parte della Regione Lazio.

### 3.1.3 - Progetti Speciali

Dal 2009 al 2011 sono state realizzate diverse attività che possiamo definire "speciali", in quanto non rientrano in maniera strutturata nelle attività istituzionali dell'Agenzia:

- ✓ POLIS - Polo per l'Innovazione dei Sistemi Formativi Territoriali;
- ✓ Provincia di Latina - "Interventi per progetti finalizzati ad abbattere i rischi degli effetti della crisi occupazionale derivanti dalla crisi economica e industriale" (dal 2009 al 2012);

- ✓ Interventi di politiche attive in favore di percettori di ammortizzatori sociali in deroga e di indennità di disoccupazione speciale;
- ✓ Corso di aggiornamento per bibliotecari e addetti ai musei;
- ✓ Progetto “Uguali ma diversamente unici” - Settore Politiche Sociali della Provincia di Latina;
- ✓ POLIS - Polo per l’Innovazione dei Sistemi Formativi Territoriali;
- ✓ Provincia di Latina - Intervento teso a contrastare fenomeni di disagio sociale ed economico derivanti da situazioni di mancato reingresso lavorativo”;
- ✓ Provincia di Latina - Tirocini formativi con svolgimento presso il Tribunale di Latina e sue sedi distaccate, Procura della Repubblica e Uffici del Giudice di Pace, riservati a lavoratori beneficiari di ammortizzatori sociali o impegnati in progetti LPU-LSU;
- ✓ Provincia di latina - Governance Innovativa per Contrastare i Fenomeni di Disoccupazione.

#### 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 dall’Agenzia stessa, in quanto ente strumentale della Provincia di Latina.

Attualmente l’Agenzia Formativa, quindi, è presente sul territorio provinciale con quattro poli formativi: Aprilia, Terracina, Fondi e quello di Latina articolato in due sedi, via Piccarello 2 e via Piscinara Sx traversa di via Epitaffio Km. 4,200 che ospita anche la sede legale. Il polo di Latina dal prossimo anno formativo (2012/13) sarà localizzato unicamente presso il Campus dei Mestieri.

##### ❖ **Latina - Via Piccarello, 2**

La sede allo stato attuale, ha tre indirizzi attivati: Servizi alla persona, informatica e grafica, elettrico. Attualmente sono stati attivati n. 16 corsi, per un totale di 311 allievi e 16.830 ore di formazione, con una netta prevalenza dei corsi del settore dei servizi alla persona (indirizzo acconciatore ed estetica).

La sede svolge anche funzione di sede amministrativa della società, ed è sede dell’organo di Amministrazione.

##### ❖ **Latina - Via Piscinara Sx traversa di via Epitaffio Km. 4,200 - Campus dei Mestieri.**

La sede, allo stato attuale, ha quattro indirizzi: Ristorazione, Meccanica, Elettrico-Termoidraulico, Servizi alla Persona. Attualmente sono stati attivati n. 22 corsi, per un totale di 437 allievi e 23.142 ore di formazione. La sede ospita anche gli uffici di direzione dell’agenzia ed il settore Orientamento (che deve essere riattivato).

Si estende su una superficie complessiva di mq. 60.000 circa (comprese le aree verdi), con una superficie coperta di circa 15.000 mq.

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

❖ **Aprilia - Sede di Via Muzio Clementi, 49 e Sede di Via B. Cellini.**

La sede di Aprilia, allo stato attuale, ha un solo indirizzo attivato: Servizi alla persona.

La sede ospita n. 10 corsi per un totale di 203 allievi e 10.368 ore di formazione; parte dei suddetti sono attualmente ospitati presso l'edificio scolastico di proprietà della Provincia e sito in via B. Cellini, plesso questo che in un prossimo futuro ospiterà tutti i corsi attivi in Aprilia, consentendo un significativo risparmio di risorse economiche. Complessivamente le due sedi si estendono su una superficie di circa 1000 mq.

❖ **Sede di Terracina - Piazza Antonelli, 2**

La sede di Terracina, allo stato attuale, ha un solo indirizzo attivato: Meccanica. Attualmente ha n. 5 corsi attivi, per un totale di circa 100 allievi e 5.256 ore di formazione.

La Sede si estende su una superficie di circa 700 mq. costituita da:

- ✓ 3 Aule didattiche complete di arredi e attrezzature didattiche;
- ✓ 2 Laboratori meccanici con banchi da lavoro di aggiustaggio e macchine utensili;
- ✓ 1 Laboratorio informatico dotato di computer e stampanti collegati in rete;
- ✓ Ufficio di Direzione, Segreteria, etc.

Gli interni della sede sono stati completamente ristrutturati, rimane da sistemare la parte esterna dell'edificio.

❖ **Sede di Fondi - Viale Piemonte, 1**

La sede di Fondi, allo stato attuale ha un solo indirizzo attivato: Servizi alla Persona. Attualmente sono attivi n. 7 corsi, per un totale di 158 allievi e 7.212 ore di formazione.

La sede si estende su una superficie di circa 1.000 mq.

Relativamente al polo formativo di Latina, l'obiettivo è comunque quello del completo recupero della struttura dell'ex CIAPI con il trasferimento di tutte le attività presenti su Latina. Pertanto, anche nel presente studio si terrà conto dell'unificazione delle due sedi.

La prospettiva dell'Agenzia è proiettata verso il completamento di una ridefinizione della presenza sul territorio. Questo sia per soddisfare una necessità di razionalizzazione delle presenza sui diversi ambiti territoriali della provincia, comunque garantendo 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 qualitativi minimi.

Lo studio dei flussi di provenienza degli allievi, le necessità di contenimento della spesa, gli obblighi di ottimizzazione delle risorse portano a prevedere la localizzazione delle sedi formative nel seguente modo:

- Aprilia
- Latina (Unica sede - Campus dei Mestieri)
- Terracina
- Fondi

Da sottolineare come il riordino delle sedi sia già in atto con un impatto positivo anche dal punto di vista economico, infatti con l'accorpamento delle due attuali sedi in Aprilia in unico immobile, quest'ultimo di proprietà della Provincia, si ottiene un notevole risparmio nelle spese di locazione. Inoltre, come già detto, è in atto l'accorpamento delle due attuali sedi attive in Latina, in unico immobile: la sede Campus dei Mestieri (Ex CIAPI), anche quest'ultimo di proprietà della Provincia, ottenendo un notevole risparmio nelle spese di locazione e, nel contempo valorizzando e restituendo centralità alla struttura ereditata dalla Regione Lazio. Scelta questa che amplia lo spettro di possibilità formative grazie alla piena valorizzazione dell'immobile.

E' tuttora oggetto di riflessione da parte dell'organo di amministrazione la eventuale attivazione di una ulteriore sede formativa nel sud pontino, dove maggiormente è presente l'utenza ma anche evidente il fenomeno dell'abbandono scolastico.

## **5 - RISORSE UMANE E ORGANIZZAZIONE**

Immaginando l'Agenzia nel suo insieme, occorre porre attenzione non solamente alle sedi di attività ma anche e soprattutto al governo della medesima.

E' certamente indispensabile porre attenzione a tale ambito anche in ragione delle nuove direttive regionali che modificando sostanzialmente la natura dei finanziamenti ed i parametri di riferimento, imponendo nuove regole e nuovi assetti gestionali.

Inoltre è necessario considerare il deficit organizzativo ed amministrativo che attualmente si rileva e al quale è necessario porre immediato rimedio. Come per le sedi formative, tale logica deve proiettarsi nel medio periodo, consolidando i risultati, ponendo rimedio alle criticità e valutando le prospettive di crescita.

Alla necessità di riordino delle sedi si affianca l'esigenza di operare una **rivisitazione della struttura organizzativa e della dotazione organica**, in una logica di anticipazione e di programmazione come peraltro l'attuale organo di amministrazione sta già praticando.

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 a ridefinire l'organigramma e la dotazione organica.

## 5.1 - L'EVOLUZIONE DELLA DOTAZIONE ORGANICA DELL'AGENZIA

Il piano di impresa dell'agenzia, approvato con delibera del Consiglio Provinciale n. 13 del 28 febbraio 2005, per garantire lo start-up del nascente organismo, prevedeva, **n. 81 unità di personale**, individuate sulla base delle diverse funzioni operative e corrispondenti a diverse figure professionali in grado di garantire le esigenze di avvio dell'Agenzia stessa, così identificati: n. 33 unità provenienti dagli Enti Privati e n. 48 unità provenienti dalla Provincia di Latina, dette ultime già alle dipendenze della Regione Lazio.

Al momento della messa a regime di tutte le attività istituzionali dell'Agenzia, vale a dire dal 2007 con l'acquisizione delle attività ricorrenti in agricoltura, diversamente da quanto previsto dal Piano di impresa, la fotografia delle risorse umane risultava essere la seguente: **n. 35 dipendenti diretti, provenienti dagli Enti privati (ulteriori n. 2 unità provenienti dagli Enti Agricoli), assunti con il contratto della formazione professionale, e n. 28 dipendenti della Provincia di Latina (ex regionali) distaccati funzionalmente presso l'Agenzia.**

Al 31.12.2010 l'Agenzia aveva alle proprie dipendenze, complessivamente e con contratto a tempo indeterminato n. 32 lavoratori, a cui si aggiungevano n. 22 dipendenti in distacco funzionale operato dalla Provincia di Latina.

Il personale in servizio presso l'ex CIAPI e affidato funzionalmente all'Agenzia, in virtù di quanto previsto dal piano d'impresa dell'Agenzia approvato dal Consiglio Provinciale e, in base a quanto stabilito dalla convenzione stipulata in data 19 ottobre 2005, tra la Provincia e l'Agenzia Latina Formazione e Lavoro, viene successivamente, in attuazione delle determinazioni n. 102101 dell'8.11.2010 e n. 6399 del 28.12.2010, trasferito alle dipendenze dell'Agenzia.

**Allo stato attuale l'Agenzia, in seguito anche ai pensionamenti che si sono verificati nel corso degli anni, ha alle proprie dipendenze n. 46 lavoratori a tempo indeterminato, di cui 26 inquadrati con il CCNL della Formazione Professionale e n. 20 inquadrati con il CCNL degli Enti Locali.**

Pertanto, si può sicuramente sostenere che a fronte del forte incremento delle attività, di gran lunga superiori a quanto previsto dal Piano d'Impresa, l'Agenzia oltre a non aver mai avuto a disposizione le unità di personale previste dal Piano stesso (n. 81 unità), ha di contro registrato un fenomeno tendenzialmente opposto, ovvero un decremento del personale necessario alla funzionalità dell'Ente (di fatto un **decremento di 17 unità, di cui 9 con il CCNL della formazione Professionale e 8 con il CCNL degli Enti Locali**), a fronte di una quadruplicazione delle attività effettivamente svolte (solo se consideriamo l'attività prevalente, ovvero i percorsi in obbligo formativo), al quale ha sopperito facendo ricorso a personale con incarichi a termine, utilizzando in particolar modo il lavoro somministrato, per alcune figure professionali di processo, e altre forme di lavoro flessibile.

Inoltre per completare il corpo formatori, indispensabile a garantire la realizzazione delle attività didattiche, ha fatto ricorso all'Albo Formatori istituito a seguito di avviso pubblico. L'Agenzia ha dunque fatto ricorso a collaboratori esterni, essenzialmente docenti, attingendo dall'Albo Formatori, secondo l'ordine di graduatoria e per singole materie.

Ragion per cui, oggi, l'Agenzia avverte l'esigenza di revisionare ulteriormente la sua struttura organizzativa, proponendo un modello che possa essere funzionale all'attività svolta in via prevalente.

## 5.2 - SITUAZIONE ATTUALE

L'attuale quadro dell'organico dell'Agenzia, 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 Agenzia Formativa	Sede Centrale
1	Direttore Generale (part time)	IX	Direttore corsi in Agricoltura	Aprilia
1	Direttore	VIII	Direttore sede Latina - Via Piccarello e Direttore di Funzione	Latina Via Piccarello
1	Direttore	VII	Direttore sede Terracina	Terracina
1	Direttore di Funzione	VII	Direttore Amministrativo	Sede Centrale
1	Funzionario Amministrativo	D3	Responsabile Ufficio RU - EE.LL. Settore Orientamento	Latina Via Epitaffio
3	Istruttore Direttivo	D1	n. 1 Istruttore Direttivo Ufficio RU n. 2 Coordinamento settore - EE.LL.	Latina Via Epitaffio
1	Responsabile Processo	VI	Responsabile di Progettazione	Sede Centrale
2	Responsabile Amministrativo Organizzativo	V	Responsabile di Segreteria Responsabile della Logistica	Terracina Sede Centrale
11	Formatore	V	n. 9 Formatore/Tutor n. 1 Formatore/Ufficio RU n. 1 Formatore/direttore di sede (con indennità funzionale temporanea)	2 unità Aprilia 1 unità Latina Via Epitaffio 5 unità Latina Via Piccarello 1 unità Fondi 2 unità Terracina
9	Docente 1° livello	C4	n. 6 formatore/tutor EE.LL. n. 3 coordinatore corsi/settore EE.LL.	Latina Via Epitaffio
1	Istruttore	C4	Centralinista	Latina Via Epitaffio
5	Collaboratore Amministrativo	IV	n. 1 Amministrazione/ufficio acquisti n. 2 Responsabili di segreteria n. 1 Addetto segreteria didattica	1 Sede Centrale 1 Aprilia 1 Latina Via Epitaffio

			n. 1 Coordinamento segreteria sedi	1 Latina Via Piccarello 1 Sede Centrale
2	Istruttore	C1	Segreteria iscrizioni/accoglienza	Via Piccarello
		C1	Istruttore Ufficio R.U. - EE.LL.	Latina Via Epitaffio
1	Collaboratore Professionale	B3	Tutor/Segreteria didattica	Via Epitaffio
2	Collaboratore Professionale	B3	Segreteria didattica Segreteria didattica	Via Epitaffio
1	Operatore di segreteria	II	Addetto Segreteria/gestione magazzino	Aprilia
1	Esecutore Polivalente	B1	Ausiliario polivalente	Latina Via Epitaffio
1	Operatore Tecnico Ausiliario	I	Ausiliario	Aprilia
<b>46</b>	<b>TOTALE UNITÀ PERSONALE A TEMPO INDETERMINATO</b>			

Come appare evidente l'attuale dotazione organica risulta essere squilibrata e frammentata sia nei livelli che nelle funzioni. Peraltro la coesistenza dei due diversi CCNL applicati, quello della Formazione Professionale (di natura privatistica) e quello degli Enti Locali (di natura pubblica), accentua ulteriormente tale situazione.

E' quindi necessario procedere ad un riordino sia di natura organizzativa che di natura funzionale e di revisione delle qualifiche.

## **6 - DEFINIZIONE DELL'ORGANIZZAZIONE E DELLA DOTAZIONE ORGANICA DELL'AGENZIA**

Si rende dunque necessario e non più rinviabile procedere ad una rivisitazione della struttura organizzativa e della dotazione organica dell'Agenzia, fermo restando il processo già avviato dall'attuale organo di amministrazione e soprattutto delle proposte modificative e integrative stabilite dall'assemblea ordinaria dei soci alla luce dei più recenti provvedimenti adottati dal Governo Italiano, tra cui in particolare la "**Manovra Salva Italia**", di cui al Decreto Legge 6 dicembre 2011 n. 201, coordinato con la legge di conversione 22 dicembre 2011 n. 214 e, ancora, la c.d. "**Spending Review**" di cui al Decreto Legge 6 luglio 2012 n. 95, provvedimenti in base ai quali sono in atto disposizioni normative urgenti per la crescita, l'equità e il consolidamento dei conti pubblici, oltre che per il contenimento e razionalizzazione della spesa pubblica.

In particolare il Decreto Legge 6 luglio 2012 n. 95 c.d. "**Spending Review**", che tra l'altro ridefinisce il quadro delle funzioni fondamentali in attribuzione alle Province, introducendo tra l'altro la tipicità delle funzioni di area vasta, in linea quindi con quanto già annunciato e stabilito nell'art. 23 del Decreto Salva Italia, reca "disposizioni urgenti per la revisione della spesa pubblica con invarianza dei servizi ai cittadini".

In particolare l'art. 2 del citato Decreto Legge 6 luglio 2012 n. 95 c.d. "**Spending Review**", detta disposizioni per la riduzione delle dotazioni organiche delle pubbliche amministrazioni, precisando



modalità, tempi ed ambiti di applicazione validi anche per gli Enti Locali (art. 16 D.L. 6 luglio 2012 n. 95), estendendo peraltro tali limitazioni nelle spese di personale anche alle società partecipate dagli Enti Locali medesimi.

L'Agenzia, per garantire la massima funzionalità e qualità degli interventi, deve peraltro supportare le attività aziendali con personale qualificato e rispondente, in termini di quantità/qualità, alle esigenze dell'Agenzia stessa.

A tal fine, si rende dunque necessario, dando peraltro continuità al percorso già avviato dall'attuale organo di amministrazione societaria in termini di razionalizzazione e riduzione della spesa, approvare una struttura organizzativa dell'Agenzia "Latina Formazione e Lavoro spa", che individui competenze e livelli di responsabilità, secondo un organigramma che tenga conto principalmente della missione affidata alla medesima, con particolare riguardo alle limitazioni di spesa imposte dalla normativa sopravvenuta in materia di personale.

Per raggiungere tali obiettivi, è necessario, in prima istanza fissare i criteri sulla base dei quali procedere all'individuazione della dotazione organica necessaria.

I criteri individuati sono i seguenti:

- 1) Tipologia delle attività (in questo caso si prende a riferimento la sola attività dei percorsi triennali di istruzione e formazione professionale, corrispondente a n. 50 attività cursuali (classi), che corrispondono a circa n. 1.000 allievi ed a circa 52.800 ore di formazione);
- 2) Il volume delle attività (con particolare riferimento anche alla distribuzione dei corsi sulle diverse sedi);
- 3) L'articolazione territoriale dell'Agenzia (per mantenere saldo il concetto del modello agenziale, quindi presente sul territorio);
- 4) I vincoli economici derivanti dalla nuova normativa che disciplina l'Obbligo di istruzione e Formazione, che peraltro limita fortemente la struttura del modello agenziale;
- 5) La tipologia di utenza che frequenta le attività proposte dall'agenzia, parte della quale condiziona l'offerta formativa con interventi spesso individualizzati e qualificati per un recupero ed integrazione totale nel tessuto sociale;
- 6) Lo sviluppo qualitativo e quantitativo dell'attività che richiede un ragionamento specifico sulle competenze tecniche del personale, introducendo il concetto di settore, come nucleo di competenze tecniche e metodologiche necessarie per sostenere l'eterogeneità dell'offerta formativa dell'Agenzia;
- 7) L'attuale dotazione organica dell'Agenzia;
- 8) La necessità di avere un corpo formatori interno, in grado di presidiare le principali competenze esprimibili dall'Agenzia, ma nel contempo, evitare di irrigidire eccessivamente l'Agenzia con costi fissi, quindi mantenendo significativamente alto l'apporto di docenze esterne.

## 6.1 - ORGANIZZAZIONE DELL'AGENZIA

### STRUTTURA ORGANIZZATIVA

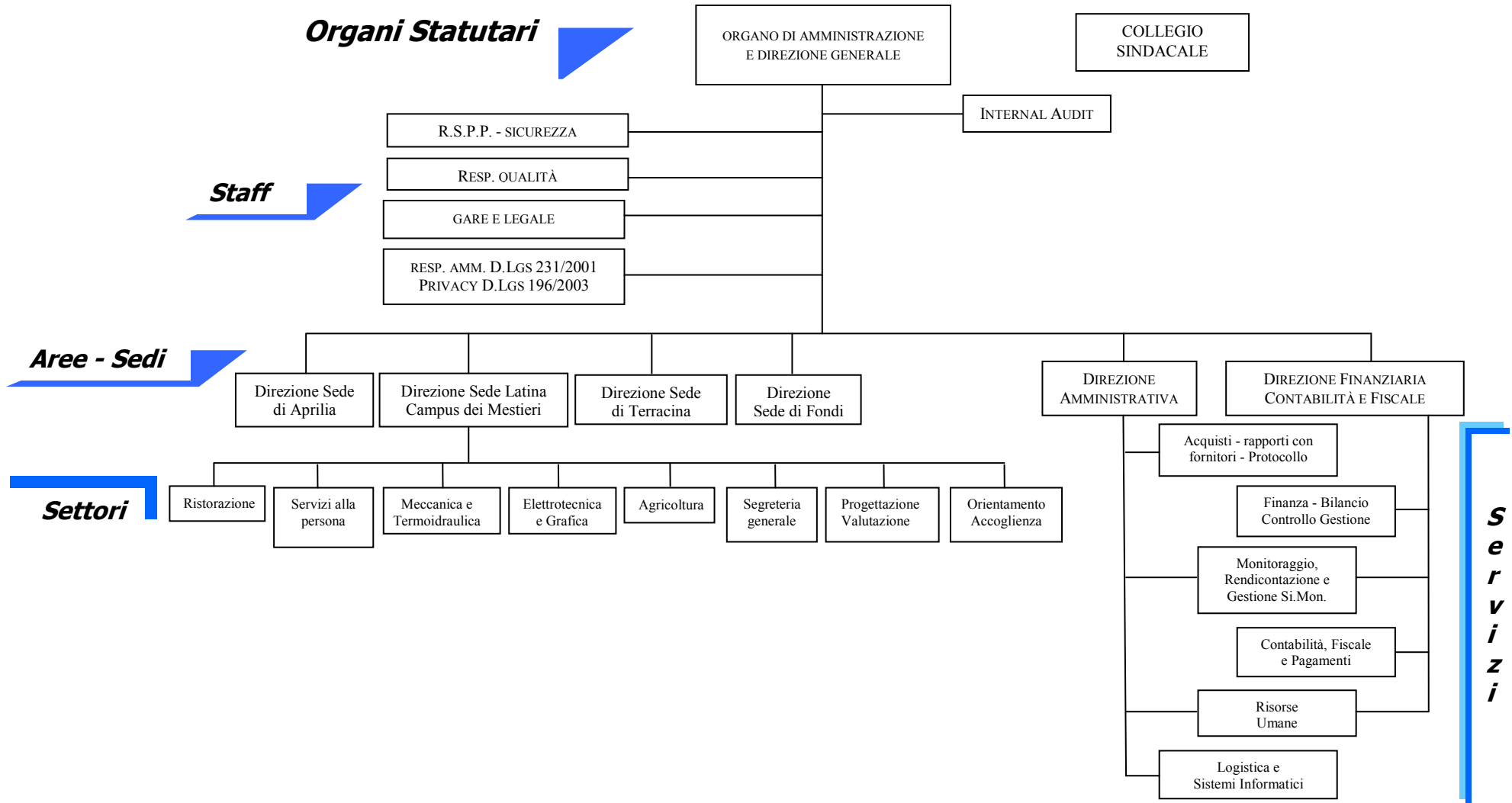
La struttura organizzativa, come già detto, è centrata su due concetti fondamentali: il modello agenziale come definito dal D.M. n. 166/2001 e il concetto di sede operativa (Agenzia locale) come nucleo fondamentale per l'erogazione dei servizi formativi/orientativi sul territorio.

La struttura organizzativa è fondamentalmente di tipo gerarchico-funzionale, nell'ambito della quale esistono organi funzionali centralizzati con l'inserimento a matrice delle singole sedi formative/orientamento.

Di seguito vengono individuati i livelli nella struttura organizzativa.

- **Organo di Amministrazione e di Direzione Generale;**
- **Responsabilità di area e di sede**, nella quale rientrano i responsabili delle principali aree funzionali delle sedi (tecnica e formativa, amministrativa e finanziaria).
- **Responsabilità esecutiva**, alla quale corrispondono tutti i livelli intermedi di esecuzione delle attività.
- **Funzioni di staff**, internal audit, gestione qualità, servizio prevenzione e protezione, ufficio gare e legale.
- **Settori specialistici**: in grado di gestire con autonomia e competenze tecniche e metodologiche i vari settori che si sono sviluppati (agricoltura, ristorazione, meccanico, elettrico, servizi alla persona, informatica e grafica).
- **Collaboratori esecutivi**: tutto il restante personale che fa parte dell'azienda.

## ORGANIGRAMMA AZIENDALE



## PRINCIPALI FUNZIONI

### a) Organi statutari (definiti da Statuto)

Organo di Amministrazione

Collegio Sindacale

### b) Direzione

Direzione di Agenzia

### c) Responsabilità di area e sede formativa

Vengono individuate quattro principali aree funzionali (corrispondenti a quattro direzioni di sede formativa) sia Tecnica che didattica; oltre ad ulteriori due aree amministrative (direzioni amministrativa e direzione finanziaria); il servizio progettazione e valutazione, il servizio accoglienza e orientamento, il servizio di segreteria generale; cinque settori specialistici (Agricoltura, Ristorazione, Servizi alla persona, Meccanica - Termoidraulica, Elettrotecnica - Grafica).

#### 1) Direzione di Sede Formativa (tecnico-didattica)

**1.1) Agenzia Sede di Latina:** direttore di sede con funzioni di coordinamento generale dei servizi progettazione e valutazione, accoglienza e orientamento, segreteria generale, oltre ai settori specialistici (Agricoltura, Ristorazione, Servizi alla persona, Meccanica - Termoidraulica, Elettrotecnica - Grafica).

**1.2) Agenzia Sede di Aprilia:** direttore sede;

**1.3) Agenzia Sede di Terracina:** direttore sede;

**1.4) Agenzia Sede di Fondi:** direttore sede;

#### 2) Direzione Amministrativa

La direzione amministrativa coordina le attività relative ai seguenti servizi:

**2.1) Acquisti, Rapporti con Fornitori e Protocollo;**

**2.3) Logistica e Sistemi Informatici;**

#### 3) Direzione Finanziaria

La direzione finanziaria coordina le attività relative ai seguenti servizi:

**3.1) Finanza, Bilancio e Controllo di Gestione;**

**3.2) Contabilità, Gestione Fiscale e Pagamenti;**

Entrambe le direzioni, ciascuna per quanto di competenza, coordinano i seguenti servizi:

✓ **Monitoraggio, rendicontazione e gestione sistema regionale Si.Mon.;**

✓ **Risorse Umane;**

- 4) Funzioni di staff**, dipendono direttamente dall'Organo di Amministrazione: Internal Audit, Qualità, Servizio Prevenzione e Protezione (sicurezza), Ufficio gare e Ufficio Legale, D.lgs. 231/2001 e Privacy 196/2003.

L'organigramma (rappresentato in forma mista) 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. E' però la base sulla quale agire per entrare nel dettaglio dell'assetto organizzativo.

## **6.2 - ASSETTO ORGANIZZATIVO E DEFINIZIONE DELLE RISORSE UMANE**

E' utile ripartire da quanto finora realizzato dall'Agenzia, anche per dare conseguenza logica alle evoluzioni della medesima, e da questo evolvere in un quadro organizzativo ed in un riordino di qualifiche e soprattutto di competenze che proiettino l'Agenzia nel medio periodo. Resta inteso che il quadro che viene definito è riferito ad uno standard formativo parametrato sulle attuali attività dei corsi triennali, quindi lo sviluppo di n. 50 percorsi triennali di istruzione e formazione professionale con la frequenza di circa 1.000 allievi e lo sviluppo di circa 52.800 ore di formazione.

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 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 verso una rendicontazione a bilancio. Viceversa assume maggiore importanza l'aspetto della gestione delle comunicazioni e dell'interfaccia telematico con la Regione Lazio.

Dall'attuale assetto, e dalla previsione organica, rimangono estranee le gestioni che potremmo definire "speciali", cioè di attività progettuali specifiche che l'Agenzia sviluppa e affianca su affidamento della Provincia e diverse dall'Obbligo. Inserire tali azioni nel quadro organizzativo potrebbe infatti falsare la visione, portandola a ragionare in eccesso e prevedendo dotazioni organiche del tutto aleatorie. E' invece preferibile trattare quest'area di attività come elemento eccezionale, a fronte del quale organizzare specifiche unità lavorative che, seppure ricomprese nel quadro organizzativo definito, potranno affiancare e integrare la dotazione organica, pur non facendone parte stabilmente.

## **LE SEDI FORMATIVE**

Fermo restando il principio secondo il quale le Sedi formative devono essere un elemento dinamico nel territorio nel quale operano, è utile definire una dotazione organica orientata in tal senso. Quindi la garanzia che le attività formative siano pienamente aderenti alle direttive regionali ed alla qualità richiesta, ma anche capaci di rapportarsi con il contesto economico e produttivo locale, sia per assicurare il necessario raccordo tra allievi e mercato del lavoro e sia 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 ultimi anni, la strutturazione organizzativa delle singole sedi operative, osserva i seguenti criteri per la definizione della dotazione organica. Per assicurare alla singola sede operativa funzionalità e qualità degli interventi formativi, i criteri sono dunque i seguenti:

1. direttore di sede (una singola unità);
2. segreteria amministrativa (una unità ogni 5/7 attività corsuali attivate);
3. ausiliario (da valutare con attenzione sede per sede);
4. gruppo Formatori (docente, tutor, orientatore ed animatore territoriale) in quantità massima in grado di dare copertura pari ad un terzo delle ore di formazione erogate nella sede;
5. coordinatore, una unità per ciascun settore specialistico, da considerare solo in relazione alle sedi in cui sono presenti più settori tecnici e con un numero significativo di corsi.

Nell'ipotizzare l'attività sulle singole sedi si fa riferimento esclusivamente ai percorsi triennali, vale a dire complessivamente n. 50 corsi triennali per complessive 52.800 ore, quindi non si tiene conto delle attività diverse dai percorsi triennali attualmente in svolgimento.

### **Agenzia Sede di Aprilia**

Nella sede di Aprilia, sono ipotizzabili n. 8 corsi triennali, per un totale di 8.500 ore di formazione. Seguendo i criteri stabiliti la dotazione organica della sede deve essere la seguente: direttore, due addetti alla segreteria, un ausiliario e tre formatori che svolgono le attività/mansioni tipiche del CCNL della Formazione Professionale (docenza, tutoraggio, orientamento, ed animazione territoriale).

### **Agenzia Sede di Terracina**

Nella sede di Terracina, sono ipotizzabili n. 5 corsi, per complessive 5.280 ore di formazione. Seguendo i criteri stabiliti la dotazione organica della sede deve essere la seguente: direttore, un addetto alla segreteria, un ausiliario e due formatori che svolgono le attività/mansioni tipiche del CCNL della Formazione Professionale (docenza, tutoraggio, orientamento, ed animazione territoriale). Deve essere valutata con particolare attenzione la necessità dell'ausiliario.

### Agenzia Sede di Fondi

Nella sede di Fondi, sono ipotizzabili n. 6 corsi, per complessive 6.300 ore di formazione. Seguendo i criteri stabiliti la dotazione organica della sede deve essere la seguente: direttore, un addetto alla segreteria, un ausiliario e due formatori che svolgono le attività/mansioni tipiche del CCNL della Formazione Professionale (docenza, tutoraggio, orientamento, ed animazione territoriale).

### Agenzia Sede di Latina

Nella sede di Latina, considerando l'accorpamento della sede di Via Piccarello con quella di Via Epitaffio, sono ipotizzabili n. 31 corsi triennali per un totale di 32.700 ore di formazione. Seguendo i criteri stabiliti la dotazione organica della sede deve essere la seguente: 1 direttore sede, 5 addetti alla segreteria didattica, 3 ausiliari e 13 formatori che svolgono le attività/mansioni tipiche del CCNL della Formazione Professionale (docenza, tutoraggio, orientamento, ed animazione territoriale).

In tale sede sono operativi n. 5 settori di attività prevalenti: Agricoltura, Ristorazione, Meccanica-Termoidraulica, Servizi alla Persona, Elettrotecnica-Grafica. Dunque, per ogni settore è previsto un coordinatore, con competenze tecniche e metodologiche afferenti al settore stesso. Inoltre è presente il servizio Orientamento.

Presso la sede di Latina, in quanto sede centrale dell'Agenzia sono presenti e attive, sia le funzioni di governo che di amministrazione, oltre a quelle didattico-formative.

Riepilogo figure professionali per sedi, in ambito didattico-formativo e segretariale:

Sedi / Funzioni	Direttore di Sede	Coordinatore Didattico	Operatore di Segreteria	Ausiliario	Formatore	Totale
Aprilia	1	=	4	1	2	8
Fondi	1	=	1	1	2	5
Latina	1	5	6	4	10	26
Terracina	1	=	2	-	2	5
<b>TOTALE</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>13</b>	<b>6</b>	<b>16</b>	<b>44</b>

## LE FUNZIONI DI GOVERNO E LA SEDE CENTRALE

Dette funzioni sono alla base del buon funzionamento dell'intera Agenzia. Peraltro mentre per le sedi formative la definizione dell'organico è data dalla natura del servizio erogato, le funzioni di governo definiscono in maniera originale la natura e la missione dell'Agenzia. Per quanto le funzioni siano imprescindibilmente legate alla missione dell'Agenzia, la loro interpretazione e i flussi che le caratterizzano danno la dimensione dell'Agenzia stessa definendone e delineandone caratteristiche e visioni. Peraltro questa è l'area organica su cui è maggiormente necessario intervenire in applicazione delle norme regionali. Le criticità sono peraltro legate alla necessità di riordino di qualifiche e di livelli contrattuali. 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 si vengono a moltiplicare i centri di responsabilità condivisa pur facendo riferimento a responsabilità specifiche ed individuate.

Le funzioni principali che sono state definite nel grafico di flusso presentato in precedenza, s'individuano nel modo seguente:

- Organo di amministrazione e direzione dell'Agenzia
- Direzione di Sede Formativa e/o di Funzione
- Direzione Amministrativa
- Direzione Finanziaria

Ciascuna delle suddette funzioni ha poi una propria dotazione organica con responsabilità condivise a diversi livelli, in grado quindi di essere operative.

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



Funzione	Tipologie funzioni in organico	Unità Organico
Amministrazione e Direzione Agenzia		=
Direzione Formativa	Direzione di Funzione (già direttore di sede)	-
	Progettista/Valutatore	1
	Orientamento e Accoglienza	4
Segreteria generale	Segreteria generale	2
Direzione Amministrativa e Finanziaria		2
	<i>Acquisti e Protocollo</i>	
	Responsabile Organizzativo	1
	Collaboratore Amministrativo	1
	<i>Finanza e Bilancio - Controllo di Gestione</i>	
	Responsabile Organizzativo	1
	<i>Monitoraggio, Rendicontazione, Simon</i>	
	Responsabile Organizzativo	1
	Collaboratore Amministrativo	1
	<i>Contabilità, Fiscale e Pagamenti</i>	
	Responsabile Organizzativo	1
	Collaboratore Amministrativo	1
	Collaboratore Amministrativo	1
	<i>Risorse Umane</i>	
	Responsabile Organizzativo	1
	Collaboratore Amministrativo	1
	Collaboratore Amministrativo	1
	<i>Logistica e Sistemi Informatici</i>	
	Responsabile Organizzativo	1
<b>TOTALE UNITÀ PERSONALE A TEMPO INDETERMINATO</b>		<b>21</b>

Nel suo insieme la dotazione organica dell'Agenzia è dunque la seguente:

Funzione	Unità	Qualifica	Funzione	Sede
Direzione Sede Formativa	3	Direttore Sede Operativa	Direzione attività formative di sede e relative attività amministrative	Aprilia Terracina Fondi
Direzione Formativa	1	Direttore di Sede e Direttore di Funzione	Direzione di Sede Direzione Didattica	Latina - Centrale
Direzione Amministrativa	1	Direttore di Funzione	Direzione funzioni amministrative e gestionali	Latina - Centrale
Direzione Finanziaria	1	Direttore di Funzione	Direzione funzioni amministrative e gestionali	Latina - Centrale
Coordinamento di settore	5	Formatore Coordinatore <i>Il settore agricoltura è coordinato dal direttore del settore specifico</i>	Garantisce l'organizzazione didattica e logistica dell'insieme degli interventi in un settore	Benessere - Latina; Ristorazione - Latina; Elettrico, Inform.co e Grafica - Latina; Meccanico - Latina; Agricoltura - Latina;
Responsabile Ufficio Amministrativo	6	Responsabile Amministrativo Organizzativo	Finanza, Bilancio, Controllo di Gestione; Acquisti e protocollo; Logistica e Sistemi Inform; Monitoraggio, Rendicontazione e Si.Mon; Risorse Umane; Contabilità, Fiscale e Pagamenti;	Latina - Sede Centrale Latina - Sede Centrale Latina - Sede Centrale  Latina - Sede Centrale Latina - Sede Centrale Latina - Sede Centrale
Progettazione formativa/Valutazione	1	Responsabile dei Processi	Garantisce la progettazione ex ante ed in itinere	Latina - Sede Centrale
Orientamento - Iscrizioni - Accoglienza	4	1 Responsabile di Funzione; 2 Responsabile dei Processi; 1 Collaboratore Amm.vo;	Garantisce le azioni utili per l'Orientamento; Reclutamento allievi; Diffusione dell'informazione;	Latina - Sede Centrale
Collaboratore Amministrativo	6	Collaboratore Amministrativo	1 Addetto Acquisti 2 Addetti Risorse Umane 2 Addetti Contabilità 1 Addetto Monitoraggio	Latina - Sede Centrale
Segreteria Generale	2	1 Responsabile Amm.vo 1 Collaboratore Amm.vo	Segreteria generale e coordinamento segreterie didattiche	Latina - Sede Centrale
Segreteria sede	4 1 6 2	Collaboratore Amministrativo	Garantisce la corretta tenuta della documentazione e la trasmissione alla sede centrale	Aprilia Fondi Latina Terracina
Formatore e Formatore Tutor/Stage	2 2 10 2	Formatore Tutor	Formatore; Tutor (opera per la realizzazione delle fasi esperienziali dei corsi in raccordo con le imprese)	Aprilia Fondi Latina Terracina
Ausiliario	6	Operatore Tecnico Ausiliario		1 Aprilia 1 Fondi 4 Latina Sede Centrale
<b>TOTALE PERSONALE</b>	<b>UNITÀ</b> <b>65</b>			

Il quadro come sopra riportato, evolve notevolmente il quadro organizzativo completandolo e integrandolo.

Tenuto quindi conto degli elementi dati e della prospettiva organizzativa che si è data l'Agenzia, la dotazione organica può essere declinata come da seguente schema.

<b>FUNZIONE</b>	<b>UNITÀ</b>	<b>LIVELLO DI COMPETENZA</b>
Direzione sede formativa	4	VII/VIII/IX
Direzione Amministrativa	1	VII/VIII
Direzione Finanziaria	1	VII/VIII
Coordinamento settore didattico	5	V
Responsabile Ufficio Amministrativo	6	V/VI
Progettazione Formativa/Valutazione	1	VI
Orientamento Informazione e diffusione	4	V/VI
Collaboratori Amministrativi	6	III/IV
Segreteria Generale	2	IV/V
Segreteria didattica sedi formative	13	II/III/IV
Formatore/Tutor/Stage	16	V
Ausiliario	6	I/II
<b>TOTALE</b>	<b>65</b>	

In sede di avvio delle procedure amministrative previste per la revisione della struttura organizzativa e conseguente nuova e più adeguata dotazione organica, 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;
- Attivazione, nel medio periodo, delle procedure previste dalla legge per il reperimento delle figure presenti nella previsione organizzativa ma non nella dotazione organica.