



## **GOVERNANCE DELLE AFOL**

## **GOVERNANCE DELLE AFOL**

---

Il presente documento illustra e definisce un primo modello di Governance delle Afol secondo quanto indicato dal Decreto del sindaco Metropolitano R.G.n.285/2015 del 3 novembre 2015 e ss.mm.ii

## SIGNIFICATO DI GOVERNANCE

---

Partendo dal principio generale che vede il concetto di *governance* come l'insieme delle procedure e dei principi che consentono il "governo" di enti, istituzioni, società ecc. peraltro aventi, nel caso delle Afol, rilevanti ricadute sociali, si pone la necessità di definire termini e modi dell'attività di questi Organismi Partecipati soggetti a controllo da parte dell'Amministrazione.

Trattasi quindi di verificare l'adeguatezza organizzativa della struttura cui l'Ente partecipa, del sistema di controllo interno, nonché l'idoneità dell'Organismo a rappresentare correttamente i fatti che concorrono alla gestione ed infine di esercitare come P.A. la dovuta vigilanza sull'osservanza da parte dell'organismo partecipato delle leggi e dello statuto, oltre che degli obiettivi dati dall'Amministrazione.

---

## LO SCENARIO NORMATIVO DI RIFERIMENTO

---

Il decreto legislativo 14 settembre 2015 n. 150, recante: "DISPOSIZIONI PER IL RIORDINO DELLA NORMATIVA IN MATERIA DI SERVIZIO PER IL LAVORO E DI POLITICHE ATTIVE", emanato in attuazione della legge-delega 10 dicembre 2014 n. 183, pubblicato nella Gazzetta Ufficiale del 23 settembre 2015 ha innovato radicalmente il ruolo dei Centri per l'Impiego e quindi reso inadeguate le modalità di controllo delle attività svolte dalle Afol. Infatti, fino ad oggi, la maggior parte delle attività delegate nel contratto di servizio da Città Metropolitana ad Afol Metropolitana si è incentrata nella gestione degli utenti in cerca di occupazione.

Il Capo II del DLGS più sopra citato, contenente i PRINCIPI GENERALI E COMUNI IN MATERIA DI POLITICHE ATTIVE DEL LAVORO all'art. 19 (Stato di disoccupazione), sostituisce le precedenti procedure (ex dlgs 181/2000) considerando disoccupati i lavoratori privi di impiego che dichiarano, in forma telematica, al portale nazionale delle politiche del lavoro, la propria immediata disponibilità allo svolgimento di attività lavorativa ed alla partecipazione alle misure di politica attiva del lavoro concordate con i centri per l'impiego.

Sulla base delle informazioni fornite in sede di registrazione, gli utenti dei servizi per l'impiego vengono assegnati ad una classe di profilazione, allo scopo di valutarne il livello di occupabilità, in base ad una procedura automatizzata di elaborazione dei dati in linea con i migliori standard internazionali.

Ai Centri per l'Impiego viene affidato dalla norma il compito di confermare lo stato di disoccupazione entro 30 giorni dalla data della dichiarazione, anche attraverso la convocazione degli interessati, e la conseguente validazione della profilazione oltre alla stipula di un patto di servizio personalizzato.

---

Previsioni contenute nel PIANO STRATEGICO DELLA CITTA' METROPOLITANA DI MILANO

---

## MILANO METROPOLI - COESA E COOPERANTE

Sostenere l'inclusione sociale e gestire in forma associata i servizi:

### 3. AFOL METROPOLITANA

Un'unica agenzia territoriale per la gestione dei servizi di formazione, orientamento e lavoro

La costituzione di AFOL Metropolitana (Agenzia metropolitana per la Formazione l'Orientamento e il Lavoro) rappresenta - nel quadro nazionale di profondo rinnovamento degli strumenti e delle regole del mercato del lavoro - un'esperienza in atto sul territorio metropolitano in grado di contribuire in modo significativo al successo della riforma. Costituita all'inizio del 2015 quale sbocco strategico di un percorso avviatosi con la presa in carico da parte della Provincia di Milano dei servizi a suo tempo gestiti dal Ministero del Lavoro, che diede allora vita ad una rete di sei Agenzie territoriali partecipate da Provincia e Comuni, AFOL metropolitana realizza un percorso di unificazione delle Agenzie territoriali con lo scopo di assicurare un'offerta integrata di servizi in materia di politiche del lavoro, di promozione del capitale umano e di contrasto del rischio di esclusione sociale, grazie a forme strutturate di collaborazione con i Comuni del territorio e ad una gestione dei servizi coerente con logiche di rete in grado di garantire il coinvolgimento di tutte le unità di offerta, pubbliche e private, presenti sul territorio massimizzando l'efficacia degli interventi.

Ad oggi, a seguito di fusione per incorporazione in AFOL Milano, di AFOL Nord Ovest Milano e AFOL Nord, AFOL Metropolitana è un'azienda speciale consortile partecipata dalla Città Metropolitana di Milano e da 22 Comuni, compreso il capoluogo e a breve accoglierà tramite incorporazione anche AFOL Est e AFOL Sud. A processo aggregativo ultimato, la compagine sociale sarà complessivamente formata da 69 Enti Locali, garantendo così un unico interlocutore pubblico sui temi del lavoro per l'intera area metropolitana milanese.

AFOL metropolitana rappresenta un fattore di reale innovazione istituzionale ed è strumento di una strategia che, fondandosi su un ampio partenariato stabile di scala metropolitana, ha in se le potenzialità per coniugare il tema del lavoro e della crescita in tutte le sue diverse accezioni, non più confinandole alla sola tematica del lavoro dipendente, ma correlandole a quelle della promozione del capitale umano ed alla creazione di impresa.

Gli obiettivi, oltre che di razionalizzazione e di efficientamento del sistema, sono quelli del miglioramento dei percorsi di accesso ai servizi del mercato del lavoro rivolto ai cittadini attivamente alla ricerca del lavoro e alle imprese che possono trovare, in servizi efficaci, un elemento importante per la crescita della propria competitività. Parallelamente, la natura del servizio pubblico assicura, per quanto concerne le fasce di maggiore fragilità che si pongono al confine tra politiche del lavoro e politiche sociali, la possibilità di attivare interventi coordinati in grado di limitare il rischio di esclusione dal mercato del lavoro e dal contesto sociale. Particolare attenzione, per quanto riguarda la popolazione giovanile, è rivolta alle politiche di supporto e incentivazione alla creazione di impresa e di assistenza alle *startup*.

---

Previsioni contenute nella CONVENZIONE PER LA GESTIONE DEI SERVIZI PER IL LAVORO E DELLE POLITICHE ATTIVE DEL LAVORO.

---

Con l'Accordo quadro tra il Governo e le Regioni in materia di politiche attive del lavoro, siglato nella Conferenza permanente Stato Regioni del 30 luglio 2015, è stato previsto un impegno congiunto per il sostegno del personale della Città metropolitana impegnato nei servizi per il lavoro.

In attuazione di tale normativa e del sopra indicato Accordo Quadro è stata sottoscritta la Convenzione tra Regione Lombardia e Ministero del Lavoro e delle politiche sociali il 2 dicembre 2015, in cui sono state confermate in capo alla Città Metropolitana le funzioni in materia di servizi al lavoro (L.R. 19/2015 e 32/2015); inoltre vengono stanziati i fondi (circa 6,5 milioni di euro per 2015) per il sostegno al personale impiegato nei servizi al lavoro.

Successivamente, per la precisione il 15 dicembre 2015, è stata sottoscritta l'Intesa tra Regione Lombardia, UPL, Anci Lombardia, Province e Città Metropolitana di Milano, per la gestione delle funzioni regionali delegate e del personale soprannumerario, con l'individuazione del contingente di personale di ruolo impiegato nei servizi al lavoro.

In attuazione a tale Intesa, è stata sottoscritta il 26 aprile 2016 la Convenzione per la gestione dei servizi per il lavoro e le politiche attive del lavoro, tra Regione Lombardia, Province lombarde e Città Metropolitana di Milano.

---

Previsioni contenute nel CONTRATTO DI SERVIZIO IN CORSO

---

Il vigente contratto di servizio tra Città Metropolitana di Milano e Afol Metropolitana è stato siglato il 16/01/2015, in un periodo antecedente alla promulgazione del decreto legislativo 14 settembre 2015 n. 150, emanato in attuazione della legge-delega 10 dicembre 2014 n. 183, recante disposizioni per il riordino della normativa in materia di servizi per il lavoro e di politiche attive. Pertanto le indicazioni contrattuali si riferivano ad un contesto normativo profondamente differente dell'attuale, affidando ad Afol Metropolitana il compito di gestire per conto della Città Metropolitana i servizi in tre aree di intervento:

- servizi all'impiego
- formazione professionale
- servizi di orientamento

I Servizi per l'Impiego, affidati in gestione ad Afol si rivolgono a lavoratori e imprese con l'obiettivo di favorire l'incontro tra domanda e offerta di lavoro. I Centri per l'impiego si occupano della prima fase di accoglienza e orientamento del lavoratore, allo scopo di fornire gratuitamente informazioni ed assistenza, in merito alla normativa sul lavoro, alle opportunità di impiego, ai percorsi formativi finalizzati all'inserimento o al reinserimento lavorativo.

I Servizi per l'Impiego la cui gestione è stata delegata ad Afol comprendono sia le attività amministrative e *certificatorie* tipiche del servizio pubblico da svolgere attraverso i Centri per l'impiego, sia attività di supporto più specifiche finalizzate all'incontro tra domanda e offerta di lavoro.

I principali servizi offerti, che possono differenziarsi sul territorio in base alle specifiche della rete delle Afol, sono:

- accoglienza e informazione: individuazione delle necessità e orientamento al servizio più idoneo
- auto consultazione: banche dati, gazzette, stampa nazionale e locale, bacheche annunci, dossier tematici e siti internet dedicati al mercato del lavoro
- orientamento: facilitazione dei processi di scelta, analisi delle caratteristiche personali, attitudini, motivazioni, conoscenze e competenze, formazione sulle strategie di ricerca di lavoro e accompagnamento nella definizione di un progetto di sviluppo professionale e/o formativo;
- promozione di tirocini: esperienze di formazione e orientamento realizzate attraverso l'inserimento lavorativo in azienda;
- incontro domanda-offerta di lavoro e preselezione: servizio di raccolta dei curricula delle persone in cerca di occupazione, ricezione delle richieste delle aziende in cerca di personale, individuazione e verifica dei requisiti richiesti ai candidati con invio dei nominativi alle aziende;
- laboratori di ricerca attiva del lavoro: supporto nella scrittura del curriculum vitae o della lettera di presentazione oltre ad informazioni utili su come sostenere un colloquio di lavoro;
- collocamento mirato: sostegno per l'inserimento nel mondo del lavoro delle persone disabili e di persone appartenenti ad altre categorie protette (ex legge 68/99).

---

## LE AFOL

---

La rete delle AFOL e' formata da quattro agenzie in tutta l'area metropolitana milanese: Afol Metropolitana(per Afol Est Milano è in corso la formalizzazione dell'incorporazione per fusione con Afol Metropolitana), Afol Sud Milano, Afol Ovest Milano (Euro lavoro)

Ragione sociale	Finalità	Attività	Quota % di partecipazione
<b>Agenzia metropolitana per la Formazione, l'Orientamento ed il Lavoro</b>	promozione del diritto al lavoro quale servizio sociale rivolto alle persone, alle imprese ed alla collettività tramite attività di formazione e di orientamento al fine di contrastare il rischio di esclusione sociale e di povertà promuovendo interventi per la piena integrazione dei cittadini nel contesto sociale ed economico del proprio territorio	Gestione di servizi nella formazione, orientamento e lavoro. Servizi di politiche attive del lavoro, domanda/offerta di lavoro erogati dal C.p.l. ed assistenza tecnica.	42,03%
<b>Agenzia per la Formazione, l'Orientamento ed il Lavoro Est</b>	promozione dell'esercizio del diritto al lavoro attraverso l'erogazione di servizi e attività destinati all'orientamento, alla formazione, all'accompagnamento, all'inserimento	Gestione di servizi nella formazione, orientamento e lavoro. Servizi di politiche attive del	33,33%

*Area Promozione e Coordinamento dello Sviluppo economico e sociale  
Settore Formazione e Lavoro*

Milano	ed al mantenimento del lavoro lungo l'intero arco della vita	lavoro, domanda/offerta di lavoro erogati dal C.p.l.	
<b>Agenzia per la Formazione, l'Orientamento ed il Lavoro Sud Milano</b>	promozione dell'esercizio del diritto al lavoro attraverso l'erogazione di servizi ed attività destinati all'orientamento, alla formazione, all'accompagnamento, all'inserimento ed al mantenimento del lavoro lungo l'intero arco della vita, l'elevazione culturale e professionale dei cittadini	Gestione di servizi nella formazione, orientamento e lavoro. Servizi di politiche attive del lavoro, domanda/offerta di lavoro erogati dal C.p.l.	33,33%
<b>Eurolavoro Scrl (ovest)</b>	Ente strumentale della Provincia di Milano e dei territori dell'Alto Milanese e del Magentino-Abbiatense. La società ha per oggetto le seguenti attività: A) la progettazione, lo sviluppo, la gestione di politiche attive del lavoro e delle attività ad esse collegate nel mondo del lavoro e delle scuole, ai vari livelli ed in ogni settore ove sia applicabile; B) la promozione dell'incontro tra domanda ed offerta di lavoro, considerando le esigenze dell'impresa, le caratteristiche professionali, personali e le propensioni dei candidati espresse in sede di colloquio.	Gestione di servizi nella formazione, orientamento e lavoro. Servizi di politiche attive del lavoro, domanda/offerta di lavoro erogati dal C.p.l.	60,00%

Costituite con delibera di Consiglio provinciale R.G. 17 del 04/05/2006, le Agenzie per la formazione, l'orientamento e il lavoro (denominate *Afol*) inizialmente articolate territorialmente in 6 Agenzie sulla base dell'area territoriale di riferimento - *Milano* al 100%, *Est e Sud* al 33% ciascuna, *Nord-Ovest (Eurolavoro s.c.ar.l.)*, sono da più di un anno oggetto del processo di costituzione di un unico soggetto giuridico, denominato *Afol Metropolitana*, a seguito della fusione in una prima fase di *Afol Milano* e *Afol Nord-Ovest* e, successivamente, da Luglio 2016, di *Afol Nord*.

Entro il 2016, come a suo tempo programmato, vi dovranno confluire, a seguito di fusione, anche le altre *Afol* territoriali (*Est e Sud*), nonché la società *Eurolavoro Scrl* stante il carattere totalmente pubblico assunto dalla stessa.

Al 31/05/2016 lo stato di avanzamento della fusione di *Afol Est* vede l'approvazione dello schema degli atti di fusione in *Afol Metropolitana* da parte dell'Assemblea di *Afol Metropolitana*, del CdA e dell'Assemblea di *Afol Est*, oltre che di 3 su 25 Consigli Comunali delle Amministrazioni dell'area Est Milano, potendosi ritenere fattibile l'approvazione definitiva e la formalizzazione della fusione entro Dicembre 2016. L'Assemblea Consortile di *Afol Sud* ha invece deliberato nell'Aprile 2016 di rinviare l'approvazione del progetto di fusione e degli atti conseguenti al 2017, al fine di operare su testi in cui si è definito l'assetto societario attendendo la conclusione del processo di fusione di *Afol Est Milano*. Tale processo di aggregazione avviato da Luglio 2015 non può

prescindere dalla presenza del Comune di Milano che ha formalizzato la propria adesione ad Afol Metropolitana.

Alle attuali Afol è affidata la gestione dei servizi al lavoro, orientativi e alla formazione professionale destinati a imprese e persone: adolescenti, giovani, inoccupati, disoccupati, donne in reinserimento lavorativo, occupati che intendono cambiare lavoro, persone titolari di ammortizzatori sociali, cittadini stranieri, persone disabili e le altre fasce deboli del mercato del lavoro; nonché, attraverso i contratti di servizio, i servizi ai cittadini e alle imprese in materia di lavoro, orientamento e formazione professionale, dei quali viene garantita la continuità alla luce della nuova normativa e della definizione di funzioni della Città Metropolitana di Milano con particolare riferimento ai servizi al lavoro che dovrebbero a loro volta confluire nell'Agenda Nazionale per il Lavoro.

---

## **AFOL METROPOLITANA**

---

AFOL Metropolitana è un'azienda speciale consortile partecipata, ad oggi, dalla Città Metropolitana di Milano e da 22 Comuni, compreso il Capoluogo. E' stata pensata per accogliere, tramite incorporazione, anche AFOL Est e AFOL Sud, il che porterà, a processo aggregativo ultimato, ad una compagine sociale complessivamente formata da 69 Enti Locali, garantendo così un unico interlocutore pubblico sui temi del lavoro e della formazione per l'intera area Metropolitana milanese.

Un primo livello di Governance viene attuato dai rappresentanti metropolitani negli organi statutari in occasione dell'esercizio delle proprie funzioni .

### ***STATUTO E CONVENZIONE***

#### **COSTITUZIONE DELL'AZIENDA SPECIALE CONSORTILE**

La Città Metropolitana e i Comuni di: Arese, Baranzate, Bresso, Cesate, Cinisello Balsamo, Cologno Monzese, Cormano, Cornaredo, Garbagnate Milanese, Lainate, Limbiate, Paderno Dugnano, Pogliano Milanese, Pero, Pregnana Milanese, Rho, Senago, Sesto San Giovanni, Settimo Milanese, Solaro, Vanzago

si costituiscono in azienda speciale consortile

#### **QUOTE DI PARTECIPAZIONE**

Gli enti consorziati partecipano alle spese generali derivanti dall'attività corrente dell'Agenda erogando un contributo economico annuale rapportato al peso demografico. Gli Enti consorziati partecipano alle spese generali dell'Agenda con una quota annua determinata in base ai seguenti criteri:

- per i Comuni pari a euro 1 (uno) per abitante del proprio Comune, come risultante dai registri anagrafici al 31 dicembre dell'anno precedente cui la contribuzione si riferisce;
- per la Città Metropolitana pari a euro 0,50 (zero e cinquanta) per la somma degli abitanti dei Comuni consorziati oltre agli abitanti del Comune di Milano.

#### **ASSEMBLEA CONSORTILE**

Gli enti consorziati sono titolari di un diritto di voto rapportato alla quota di partecipazione Il rappresentante è il Sindaco della Città metropolitana di Milano o un suo delegato.

L'assemblea è l'organo d'indirizzo e di controllo politico amministrativo, approva gli atti fondamentali, in particolare il piano programma, i contratti di servizio, il bilancio di previsione annuale e pluriennale, il bilancio d'esercizio e il conto consuntivo; elegge il CdA, il suo presidente e vicepresidente.



#### CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE

E' l'organo esecutivo dell'Agenzia. E' composto da un numero massimo di 5 (cinque) membri; In ogni caso due consiglieri di amministrazione, tra cui il presidente del consiglio di amministrazione, sono nominati su indicazione del Sindaco della Città metropolitana di Milano.

#### COMITATO TERRITORIALE

Esercita funzioni di indirizzo strategico, funzioni di indirizzo ai fini dell'esercizio del controllo analogo e congiunto sulla gestione dei servizi oggetto di affidamento diretto. Il comitato è composto da membri designati dall'assemblea consortile, tra quelli designati dalla Città metropolitana è assunta la presidenza del Comitato.

#### CONTRATTO DI SERVIZIO

*Prevede con riguardo all'oggetto:*

- La CABINA DI GOVERNANCE (art.11)

che coordina le attività delle Agenzie attraverso appositi incontri e circolari.

- IL CONTROLLO SULL'ESECUZIONE DEL CONTRATTO (art.12)

che concerne la verifica in ordine alla corretta esecuzione degli indirizzi e delle direttive del Consiglio metropolitano.

---

#### LIVELLI DI GOVERNANCE

---

Di seguito vengono elencati i livelli di Governance delle Afol:

- livello di indirizzo esercitato:
  - dagli organi di indirizzo politico attraverso i rappresentati negli organi previsti dallo Statuto dell'Agenzia;
  - attraverso i documenti programmatici della Città Metropolitana: Piano Strategico, DUP e bilancio di previsione.
  
- livello amministrativo disciplinato:
  - attraverso il sistema dei controlli previsto dai regolamenti;
  - attraverso la gestione organizzativa: con la ripartizione tra Area e Settori vengono definiti i contenuti della Governance delle Afol.

#### GOVERNANCE NEGLI ORGANI DI INDIRIZZO

---

Un primo livello di Governance viene attuato dai rappresentanti metropolitani negli organi statutari nell'esercizio delle proprie funzioni, con la partecipazione all'assemblea consortile, al Consiglio di Amministrazione, al Comitato territoriale. Viene esplicitata nell'approvazione degli atti fondamentali dell'Agenzia. La predisposizione dei decreti di nomina e di designazione è effettuata dal Settore Supporto agli organi istituzionali e partecipazioni.

Il rappresentante politico è supportato da: Nucleo Direzionale, Settore Supporto agli organi istituzionali e Partecipazioni, Area programmazione Risorse Finanziarie e di Bilancio e Area promozione e coordinamento dello Sviluppo Economico e Sociale.

Obiettivi Gestionali annuali: all'interno del DUP 2016/2018 Sezione Strategica- Obiettivi organismi gestionali vengono definiti gli obiettivi ai quali la Città Metropolitana e ,più specificamente, gli Organismi che le fanno capo devono tendere.

Questi ultimi sono sostanzialmente già rintracciabili nei Piano Programma allegati ai Bilanci preventivi delle Afol (non bisogna però dimenticare che Eurolavoro non elabora un Piano

Programma e un Bilancio preventivo), seppure sia necessario formalizzare le comunicazioni con le quali si rendono edotti degli stessi e conseguentemente verificarne il raggiungimento (ad esempio in % di semestre in semestre);

---

## GOVERNANCE NEL REGOLAMENTO DEI CONTROLLI

---

### ***Regolamento sul sistema dei controlli interni della Città Metropolitana<sup>1</sup>***

Le attività sono oggi così disciplinate e regolamentate sulla base dell'art. 16 del Regolamento sul sistema dei controlli interni e delle Circolari del Segretario e/o Direttore Generale.

**Direttori d'Area competenti (e/o Direttori Apicali):**

- hanno il compito di provvedere all'attività di monitoraggio e controllo GESTIONALE SULLE SOCIETA' E GLI ORGANISMI PARTECIPATI ai sensi dell'art. 16, c. 5 e 9 del Regolamento, verificando a tale scopo il rispetto del rapporto ricavi/costi annui preventivati dal budget, la corretta esecuzione dei contratti di servizio, la presenza di criticità rispetto al raggiungimento degli obiettivi indicati nella RPP , da comunicare con cadenza semestrale al Settore Partecipazioni.
- Con riferimento al rispetto dei contratti di servizio si tratta di valutare e relazionare su efficienza, efficacia ed economicità delle attività svolte con particolare riguardo qualità/quantità con le stesse modalità e i medesimi poteri esercitati sui propri uffici e servizi (artt. 17 e 18 Regolamento).

**Direzione Area Programmazione risorse finanziarie/Responsabile del Servizio Finanziario:**

- dirige e coordina il controllo della situazione contabile e degli equilibri economico-finanziari della società/organismi (vedi Regolamento e Circolari) ;
- monitora la situazione degli organismi; verifica rapporti debiti/crediti, squilibri economico finanziari; rispetto dei vincoli di finanza pubblica .

**Settore Partecipazioni:**

- organizza un idoneo sistema informativo;
- richiede/riceve dalle società e altri organismi partecipati, ai fini del monitoraggio e controllo (art. 16, c.5), gli organigrammi; i bilanci; le convocazioni degli organismi di indirizzo e/o gestionali (Assemblea Soci, C.d.A.);
- provvede alla redazione degli atti e alla procedura (bandi/avvisi, raccolta candidature,) per la nomina e/o designazione dei rappresentanti dell'Ente in seno agli organi delle società e organismi partecipati;

**Nucleo Direzionale:**

Composto dal Segretario/Direttore Generale, dai Direttori del Settore Supporto agli organi istituzionali e Partecipazioni , Settore Programmazione e Controllo e Area programmazione Risorse Finanziarie e di Bilancio, oltre che dai Direttori d'Area interessati in relazione all'assegnazione alla propria competenza delle Partecipate:

- individua gli Organismi partecipati e li assegna alle Direzioni d'Area competenti per materia;
- esprime pareri, in via preliminare, sui contratti di servizio da stipularsi con gli Organismi Partecipati, indicando eventuali modifiche da apportare;

---

<sup>1</sup> Si fa riferimento altresì alle Direttive n. 1/2014 a firma del Segretario Generale, n. 2/2014 del Direttore Generale, alle Circolari esplicative sull'applicazione dell'art. 16 Regolamento sui controlli interni.

- si veda c.15-16 dell'art. 16 del Regolamento

#### DIRETTIVE

##### **Atti, Convenzioni e contratti di servizio**

*“... gli organismi partecipati e fra essi le società, devono rispettare i principi di corretta gestione, anche sotto il profilo imprenditoriale. Devono essere monitorati l'appropriatezza dei modelli gestionali adottati e la capacità di perseguire in modo efficace, economico ed efficiente i risultati assegnati. Nel caso di contratti di servizio, anche la rilevazione dei livelli di qualità dei servizi.*

*Nel caso di mutamenti rispetto alle precedenti valutazioni devono essere assicurati tempestivi interventi correttivi e, a tal fine, detto monitoraggio assume tra l'altro la finalità di prevenire fenomeni patologici e ricadute negative sui bilanci dell'Ente. ...”.*

---

## GOVERNANCE NELLA STRUTTURA ORGANIZZATIVA

---

Con il Decreto del sindaco Metropolitano R.G.n.285/2015 del 3 novembre 2015 e ss.mm.ii Allegato C, è stata assegnata al Settore Formazione e Lavoro la funzione di Governance delle Afol consistente:

- direttive per l'attuazione dei servizi dati in concessione;
- definizione ed aggiornamento degli standard di qualità dei servizi erogati;
- monitoraggio quanti-qualitativo e benchmarking;
- indagini di customer care (servizi di assistenza agli utenti).

DIRETTIVE PER L'ATTUAZIONE DEI SERVIZI affidati in gestione.

Le direttive vengono emanate in applicazione dell'art.11 del contratto di servizio con circolare e attraverso riunioni periodiche della Cabina di Governance.

#### DEFINIZIONE ED AGGIORNAMENTO DEGLI STANDARD DI QUALITÀ DEI SERVIZI EROGATI

Standard qualitativi: controllo del raggiungimento (in %) degli standard qualitativi dei servizi realizzati nel rispetto della normativa nazionale e regionale di riferimento, anche attraverso le percentuali di “utenti/clienti” coinvolti e l'esito occupazionale; la congruità dei tempi di realizzazione dei servizi; il rispetto agli standard di qualità.

Si può prendere in considerazione il Sistema di Gestione Qualità ove sono definiti i processi atti a garantire la qualità dei servizi e gli indicatori di efficacia per tendere ad un aggiornamento e miglioramento continuo.

Si può richiedere l'acquisizione o il mantenimento della certificazione di qualità richiesta per l'accreditamento regionale inerente l'erogazione dei servizi.

#### MONITORAGGIO QUANTI-QUALITATIVO E BENCHMARKING

Si può prevedere la predisposizione da parte di Afol di un periodico report quanti-qualitativo sulla base di indicatori specifici inerenti l'erogazione dei servizi. La presentazione di report è espressamente prevista tra gli obblighi delle Afol all'interno del Contratto di servizio.

#### INDAGINI DI CUSTOMER CARE

Possono essere previste in ordine alle funzioni fondamentali del contratto di servizio: lavoro, orientamento e formazione.

Si può prevedere un'indagine sulla soddisfazione degli utenti in merito ai servizi erogati sull'accoglienza da parte dei CPI, anche a campione.

Il monitoraggio della qualità può essere inteso sia come ricognizione di utenza sia come valutazione degli indicatori di efficacia sui servizi al lavoro.

A livello di Direzione d'Area, la Governance è già incentrata su:

- Parificazione debiti/crediti Bilancio Afol/Città Metropolitana: attraverso schede predisposte annualmente dagli uffici finanziari;
- Personale: struttura organizzativa; numericamente congrua o soprannumeraria rispetto ai servizi e ai costi/ricavi degli stessi, da attuarsi con la collaborazione dell'Area Risorse umane;
- Vigilanza sull'osservanza delle leggi e dello Statuto/indicazioni della Città Metropolitana: si intende qui fare specifico riferimento alle norme sulla Trasparenza ed anti-corruzione (D.Lgs. 33/2013 e s.m.i.; L. 190/2014; ...).

---

## GOVERNANCE NEL CONTRATTO DI SERVIZIO

---

### CABINA DI GOVERNANCE (art.11)

Implica la previsione di riunioni periodiche mediante:

- indicazione da parte del Direttore del Settore Formazione e Lavoro
- previsione della presenza del Direttore di Area Promozione e Coordinamento dello Sviluppo economico e sociale per il necessario raccordo con il livello di Governance superiore .

### CONTROLLO SULL'ESECUZIONE DEL CONTRATTO (art.12)

Prevede un monitoraggio sui servizi erogati dalle Afol.

### VIGILANZA (art.13)

Consiste nella gestione dei rapporti, presidio delle modifiche statutarie e delle modalità degli assetti giuridici. Tale funzione è assegnata dal Decreto del sindaco Metropolitano R.G.n.285/2015 del 3 novembre 2015 e ss.mm.ii allegato C.

### CONTROLLO ANALOGO (art.13)

Prevede il supporto al rappresentante della Città metropolitana nel Comitato territoriale. Tale controllo è esercitato dal Comitato Territoriale.

---

## GOVERNANCE DELLE AFOL

---

Qui di seguito vengono definite gli obiettivi da attuare progressivamente attraverso le Afol, valutandone oggettivamente il raggiungimento mediante appositi ed adeguati indicatori. Nel caso in cui non si raggiunga il risultato atteso si chiederà la motivazione del mancato raggiungimento, che sarà oggetto di specifica valutazione.

<p><b>GOVERNANCE NELLA MACROSTRUTTURA:</b> direttive per l'attuazione dei servizi dati in concessione</p> <p><b>GOVERNANCE NEL CONTRATTO DI SERVIZIO:</b> cabina di governance (art.11)</p>		
DESCRIZIONE OBIETTIVO	INDICATORE	RISULTATO ATTESO
Attivare la Cabina di Governance	<ul style="list-style-type: none"> <li>- nr.1 Riunione a semestre</li> <li>- partecipazione attiva: presenza</li> <li>- realizzazione delle direttive (come da verbale)</li> </ul>	<p>2</p> <p>100%</p> <p>100%</p>

<p><b>GOVERNANCE NELLA MACROSTRUTTURA:</b> definizione ed aggiornamento degli standard di qualità dei servizi erogati</p>		
DESCRIZIONE OBIETTIVO	INDICATORE	RISULTATO ATTESO
Rispetto degli standard di qualità dei sistemi certificativi	Ottenimento della certificazione di qualità dei servizi secondo le scadenze previste	100%

<p><b>GOVERNANCE NELLA MACROSTRUTTURA:</b> monitoraggio quanti-qualitativo e benchmarking</p> <p><b>GOVERNANCE NEL CONTRATTO DI SERVIZIO:</b> controllo sull'esecuzione del contratto (art.12)</p>		
DESCRIZIONE OBIETTIVO	INDICATORE	RISULTATO ATTESO
Monitoraggio quanti-qualitativo dei servizi	n. report statistici richiesti	1 semestre
Misurazione dei servizi da contratto di servizio	<p>Cpl: soddisfazione della domanda nr.accessi/nr.utenti</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- nr. consulenza e supporto alla compilazione della DID</li> <li>- nr. PSP</li> <li>- nr. Art.16</li> <li>- certificazione dello stato di disoccupazione</li> <li>- nr. politiche attive istituzionali</li> </ul>	100%

*Area Promozione e Coordinamento dello Sviluppo economico e sociale  
Settore Formazione e Lavoro*

	<p><b>Formazione professionale (solo Afolmet):</b>  - n.allievi/n.totale allievi  - presentazione alla CMM del repertorio dell'offerta formativa DDIF</p>	<p><b>70%</b>  <b>Entro il 30/9</b></p>
	<p><b>Orientamento (solo Afolmet) : % di realizzazione del progetto Esagono</b></p>	<p><b>80%</b></p>

<b>GOVERNANCE NELLA MACROSTRUTTURA: indagini di customer care</b>		
<b>DESCRIZIONE OBIETTIVO</b>	<b>INDICATORE</b>	<b>RISULTATO ATTESO</b>
Indagini di customer	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Centro per l'Impiego: messa a disposizione in luogo visibile ed accessibile al pubblico di moduli di reclamo: reclami/accessi</li> <li>- Orientamento/Formazione: n.corsi con questionari di gradimento positivi/corsi terminati</li> </ul>	<p>&lt; 1% al semestre</p> <p>≥75%</p>