



## **DELIBERAZIONE N. 10**

### **Il Consiglio di Amministrazione** *(Seduta del 7 giugno 2017)*

- **VISTO** il Decreto legislativo 14 settembre 2015 n.150 che attribuisce avente ad oggetto “Disposizioni per il riordino della normativa in materia di servizi per il lavoro e di politiche attive, ai sensi dell’art.1, comma 3, della legge 10 dicembre 2014, n.183 con la quale viene istituita l’ANPAL;
- **VISTO** il DPR 26.05.2016, n.108 recante l’approvazione dello Statuto dell’ANPAL che ai sensi l’art.2, comma 1 che attribuisce all’ANPAL il ruolo di coordinamento della rete dei servizi per le politiche del lavoro, nonché delle politiche di attivazione dei lavoratori disoccupati;
- **VISTO** che ANPAL è ente vigilante e socio unico della struttura in house Anpal Servizi S.p.a., che fa parte – ai sensi del richiamato D.Lgs. 150/2015 - della Rete nazionale dei servizi per le politiche del lavoro;
- **VISTE** le “Linee strategiche e di indirizzo per lo sviluppo di Anpal Servizi S.p.a. 2017-2020” presentata dall’amministratore unico di Anpal Servizi S.p.a;

### **DELIBERA**

di approvare il documento “Linee strategiche e di indirizzo per lo sviluppo di Anpal Servizi S.p.a. 2017-2020”.

Con riferimento al quadro finanziario 2019 e 2020 e alle linee di indirizzo conseguenti, il Consiglio di amministrazione si riserva di valutarne la coerenza alla luce delle prevista riprogrammazione del Programma Operativo Nazionale Sistemi di Politiche Attive per l’Occupazione (PON SPAO).

**IL SEGRETARIO**  
(Dott.ssa Simonetta D’Ottavio)

A handwritten signature in blue ink, appearing to be "Simonetta D'Ottavio", written over a yellow rectangular stamp.

**IL PRESIDENTE**  
(Prof. Maurizio Ferruccio Del Conte)

A handwritten signature in black ink, appearing to be "Maurizio Ferruccio Del Conte", written over a yellow rectangular stamp.



*Linee strategiche e di indirizzo per lo  
sviluppo di ANPAL Servizi s.p.a.*

**2017 2020**

---

Maggio 2017

## Sommario

Introduzione .....	3
1. Le linee di indirizzo della nuova programmazione .....	5
2. Il modello organizzativo e le nuove relazioni sindacali .....	9
3. La regolamentazione del processo di reclutamento .....	13
4. Il budget.....	14
5. Relazione Illustrativa budget ECONOMICO 2017 - 2020 .....	15

## Introduzione

Il presente documento illustra le linee generali di indirizzo di *ANPAL Servizi s.p.a* nel periodo 2017 - 2020. Il ruolo di *società in house* di ANPAL, nel nuovo contesto istituzionale delineato dal Decreto legislativo 150/2015 impone, infatti, una ridefinizione della missione e del modello organizzativo, al fine garantire una maggiore efficienza ed una capacità operativa funzionali al raggiungimento degli obiettivi di ANPAL. In questa sede si intende quindi, in estrema sintesi, fornire le *linee strategiche* di sviluppo di ANPAL Servizi s.p.a. in merito:

- alla nuova programmazione per il periodo 2017- 2020 coerente con gli obiettivi indicati da ANPAL e capace di valorizzare l'esperienza maturata negli anni da Italia Lavoro;
- le linee generali del nuovo modello organizzativo e delle nuove relazioni industriali;
- i criteri adottati per le attività di reclutamento in merito alle attività di programmazione per il triennio 2017/2020 alla luce delle disposizioni di legge;
- il budget di previsione nel periodo 2017-2020.

Le linee strategiche sono il frutto di una accurata ricognizione delle performance storiche dell'azienda e dell'attuale struttura professionale che *ANPAL Servizi s.p.a.* eredita da Italia Lavoro; l'analisi ha permesso di individuare i punti di forza e gli elementi di criticità nella organizzazione del lavoro. La programmazione triennale ed il nuovo modello organizzativo puntano quindi a valorizzare le potenzialità e le performance aziendali per rafforzare il ruolo operativo che l'Agenzia Nazionale intende affidare ad *ANPAL Servizi s.p.a.*

Il principale punto di forza è rappresentato dal *grande potenziale professionale* di cui dispone l'azienda sia nella componente di lavoro standard che per le componenti "a termine" e di "collaborazione". Se si considera che in Italia il personale specializzato nella gestione dei servizi e delle politiche attive del lavoro è composto da circa ottomila operatori pubblici a cui si aggiungono settemila operatori privati autorizzati, *ANPAL Servizi s.p.a.* con i suoi 1.182 addetti<sup>1</sup> copre un fabbisogno pari a circa il 8% del totale nazionale.

Inoltre *ANPAL Servizi s.p.a.* con una percentuale di addetti laureati del 70%, dispone di un patrimonio di risorse umane specializzate nella implementazione di servizi e di misure di politica attiva, tra le più rilevanti, considerando che nella rete dei servizi pubblici per il lavoro<sup>2</sup> la quota di operatori laureati è pari al 32%<sup>3</sup>. Inoltre la quota di laureati è elevata anche tra i livelli di inquadramento più bassi, soprattutto tra i più giovani, aspetto questo che, potenzialmente, potrebbe facilitare processi di ulteriore crescita e specializzazione professionale. Infine va ricordato che la gran parte del personale di *ANPAL Servizi s.p.a.*, comprese le risorse umane con contratto a termine, ha maturato, in media, *una esperienza professionale superiore ai 6 anni* nel campo dello sviluppo e della gestione di programmi di politica attiva del lavoro.

A fronte di tali punti di forza la struttura aziendale presentava alcuni elementi di criticità.

Tra questi, la *gestione dell'organico aziendale* è il primo fattore di criticità. Attualmente il 64% degli addetti ha un contratto "a termine" e di questi il 53% un *contratto di collaborazione*, aspetto indubbiamente anomalo nel panorama delle società in controllo pubblico. La gestione di un organico sostanzialmente "a termine" rappresenta un impegno rilevante per i dipendenti soprattutto nella gestione di continui processi di reclutamento.

---

<sup>1</sup> Con il termine addetti si intende il volume complessivo di personale sia dipendente che indipendente in forza.

<sup>2</sup> Rapporto ISFOL sulla rete dei servizi per il lavoro pubblici e privati 2016

<sup>3</sup> Ministero del lavoro. Censimento dei servizi per il lavoro 2014

Il secondo fattore di criticità è rappresentato dai processi di sviluppo del personale. Dal 2010 al 2015 il congelamento dei piani di sviluppo professionale del personale dipendente (impediti dall'applicazione delle disposizioni di legge sulla *spending review*) ha fortemente penalizzato i percorsi di carriera soprattutto della componente più giovane e più qualificata. Il confronto con le rappresentanze sindacali per il rinnovo del contratto di lavoro scaduto da anni (2011) solo recentemente è stato riavviato con la sottoscrizione di un primo accordo sulla componente economica del contratto.

Il terzo fattore di criticità riguarda il modello organizzativo. Sviluppatosi nel corso degli anni il modello a *matrice* organizzato per Aree di intervento, Staff e Macro-aree territoriali, rispondeva ad esigenze operative essenzialmente legate alla gestione di diversi progetti innovativi o comunque di natura "sperimentale". La nuova missione istituzionale di ANPAL Servizi s.p.a. permette di rivedere la struttura organizzativa adattandola alla nuova funzione di servizio svolta nei confronti di ANPAL, di cui è società *in house*. L'agenzia nazionale, opera in *un'ottica di sistema*; a questo principio si ispirano la nuova programmazione ed il nuovo modello organizzativo pensati per rafforzare quel ruolo operativo che l'Agenzia Nazionale "intende affidare" ad ANPAL Servizi s.p.a.

La nuova programmazione triennale, proprio in un'ottica di sistema prevede una forte concentrazione su due ambiti di intervento:

- (1) lo sviluppo della rete dei servizi di intermediazione, al fine di garantire che la gamma di servizi essenziali previsti dal decreto legislativo 150/2015 vengano garantiti su tutto il territorio nazionale;
- (2) la promozione delle misure di supporto alla *transizione iniziale e continua* a partire dallo sviluppo dell'*alternanza scuola lavoro*.

Ai due programmi d'azione dedicati alla *realizzazione di interventi di sistema* si affiancheranno altri due programmi di servizio quello di supporto ad ANPAL per la realizzazione del sistema informativo unitario e quello per la comunicazione.

Analogamente il nuovo modello organizzativo descritto nelle pagine successive è stato pensato per garantire una *governance* per grandi programmi d'azione con obiettivi di sistema, un forte coordinamento con ANPAL, dalle fasi di progettazione esecutiva alla rendicontazione economica delle attività, un costante sviluppo professionale del personale.

## 1. Le linee di indirizzo della nuova programmazione

La programmazione di ANPAL Servizi s.p.a. è stata realizzata per rispondere alle esigenze di sviluppo dell'Agenzia Nazionale per le politiche attive le cui competenze, attribuite dal decreto legislativo 150/2015 e dalle successive modificazioni, e realizzate in raccordo con le regioni e province autonome, sono in sintesi le seguenti:

- a) coordinamento della gestione dell'Assicurazione Sociale per l'Impiego, dei servizi e delle misure di politica attiva del lavoro di cui all'articolo 18, del collocamento dei disabili di cui alla legge n. 68 del 1999, nonché delle politiche di attivazione dei lavoratori disoccupati, con particolare riferimento ai beneficiari di prestazioni di sostegno del reddito collegate alla cessazione del rapporto di lavoro;
- b) definizione degli standard di servizio in relazione alle misure di cui all'articolo 18 del presente decreto;
- c) determinazione delle modalità operative e dell'ammontare dell'assegno di ricollocazione e di altre forme di coinvolgimento dei privati accreditati ai sensi dell'articolo 12;
- d) coordinamento dell'attività della rete Eures, di cui alla decisione di esecuzione della Commissione del 26 novembre 2012 che attua il regolamento (UE) n. 492/2011 del Parlamento europeo e del consiglio del 5 aprile 2011;
- e) definizione delle metodologie di profilazione degli utenti, allo scopo di determinarne il profilo personale di occupabilità, in linea con i migliori standard internazionali, nonché dei costi standard applicabili ai servizi e alle misure di cui all'articolo 18 del presente decreto;
- f) promozione e coordinamento, in raccordo con l'Agenzia per la coesione territoriale, dei programmi cofinanziati dal Fondo Sociale Europeo, nonché di programmi cofinanziati con fondi nazionali negli ambiti di intervento del Fondo Sociale Europeo;
- g) sviluppo e gestione integrata del sistema informativo unitario delle politiche del lavoro, di cui all'articolo 13 del presente decreto, ivi compresa la predisposizione di strumenti tecnologici per il supporto all'attività di intermediazione tra domanda e offerta di lavoro e l'interconnessione con gli altri soggetti pubblici e privati;
- h) gestione dell'albo nazionale di cui all'articolo 4 del decreto legislativo n. 276 del 2003;
- i) gestione dei programmi operativi nazionali nelle materie di competenza, nonché di progetti cofinanziati dai Fondi comunitari;
- l) definizione e gestione di programmi per il riallineamento delle aree per le quali non siano rispettati i livelli essenziali delle prestazioni in materia di politiche attive del lavoro o vi sia un rischio di mancato rispetto dei medesimi livelli essenziali e supporto alle regioni, ove i livelli essenziali delle prestazioni non siano stati assicurati, mediante interventi di gestione diretta dei servizi per il lavoro e delle politiche attive del lavoro;
- m) definizione di metodologie di incentivazione alla mobilità territoriale;
- n) vigilanza sui fondi interprofessionali per la formazione continua di cui all'articolo 118 della legge n. 388 del 2000, nonché dei fondi bilaterali di cui all'articolo 12, comma 4, del decreto legislativo n. 276 del 2003;
- o) assistenza e consulenza nella gestione delle crisi di aziende aventi unità produttive ubicate in diverse province della stessa regione o in più regioni e, a richiesta del gruppo di coordinamento e controllo del progetto di riconversione e riqualificazione industriale, assistenza e consulenza nella gestione delle crisi aziendali complesse di cui all'articolo 27 del decreto-legge 22 giugno 2012, n. 83, convertito, con modificazioni, dalla legge 7 agosto 2012, n. 134;
- p) gestione di programmi di reimpiego e ricollocazione in relazione a crisi di aziende aventi unità produttive ubicate in diverse province della stessa regione o in più regioni, di programmi per

l'adeguamento alla globalizzazione cofinanziati con il Fondo Europeo di adeguamento alla globalizzazione (FEG), nonché di programmi sperimentali di politica attiva del lavoro;

- q) gestione del Repertorio nazionale degli incentivi all'occupazione, di cui all'articolo 30;
- q-bis) svolgimento delle attività già in capo al Ministero del lavoro e delle politiche sociali in materia di promozione e coordinamento dei programmi formativi destinati alle persone disoccupate, ai fini della qualificazione e riqualificazione professionale, dell'autoimpiego e dell'immediato inserimento lavorativo, nel rispetto delle competenze delle regioni e delle province autonome di Trento e di Bolzano.

All'ampio spettro di attività e di funzioni attribuite all'ANPAL il decreto legislativo aggiunge mediante la stipula di apposite convenzioni con le regioni e le province autonome, la possibilità di gestire in maniera diretta i servizi e le politiche attive del lavoro.

Una prima declinazione delle attività operative di ANPAL permette di individuare gli ambiti di intervento prioritari nel breve e nel medio periodo, da realizzarsi a livello territoriale in accordo con le singole regioni e province autonome, riconducibili ai seguenti ambiti di azione:

- *Introduzione di nuovi strumenti per favorire l'occupazione e la rioccupazione* che includono la Sperimentazione e l'avvio dell'assegno di ricollocazione, gli Incentivi per l'occupazione nel Mezzogiorno e le diverse attività previste nel programma Garanzia Giovani;
- *Azioni di rafforzamento dei servizi per l'impiego* attraverso un ampliamento degli organici dei Centri per l'impiego regionali, la formazione degli operatori anche attraverso modalità di benchlearning tra i Centri per l'impiego;
- *Introduzione di nuove metodologie per la gestione dei servizi per l'impiego* con lo sviluppo della Profilazione qualitativa, la sperimentazione dei PIAAC on line, la creazione di Strumenti di informazione per il centro per l'impiego sulle caratteristiche della domanda e offerta di lavoro territoriali nonché l'elaborazione e l'introduzione degli standard di servizio e di costo;
- *Introduzione di servizi on line, a disposizione dei cittadini* con la sperimentazione di modelli di orientamento e formazione on line declinando nel contesto italiano le sperimentazioni già condotte con successo in Francia ed in Olanda;
- *Promozione e coordinamento dei programmi cofinanziati dal Fondo Sociale Europeo*. In attuazione dell'accordo di partenariato e nell'ambito delle proprie competenze in materia di Promozione e coordinamento dei programmi cofinanziati dal Fondo Sociale Europeo, nonché di programmi cofinanziati con fondi nazionali negli ambiti di intervento del Fondo Sociale Europeo, l'ANPAL dovrà guidare l'attuazione del nuovo ciclo di programmazione, raccordandosi con l'Agenzia per la coesione territoriale ed il Dipartimento per le politiche di coesione della Presidenza del Consiglio, curando l'interlocuzione con le autorità europee, guidando le Autorità di gestione all'attuazione della strategia complessiva, nel rispetto delle regole e procedure ed avendo cura di agevolare il raggiungimento dei target di spesa;
- *Sviluppo dei Sistemi informativi*. È verosimilmente la componente più articolata del documento programmatico a conferma dell'importanza che tale ambito di intervento riveste nelle strategie di ANPAL. nello specifico include gli interventi per la realizzazione del portale nazionale per la registrazione dei disoccupati, le misure per favorire l'Interscambio di informazioni con Inps, regioni e province autonome e con altre istituzioni. Inoltre lo sviluppo dei sistemi informativi implicherà la definizione del Sistema informativo della formazione professionale, la sperimentazione del Fascicolo del lavoratore, l'accentramento delle comunicazioni obbligatorie presso ANPAL, la realizzazione di una applicazione per la verifica dello stato di non occupazione, la costruzione dell'albo dei soggetti accreditati e la creazione del repertorio degli incentivi per l'occupazione;

- *Comunicazione e supporto all'utenza* che si propone di definire di una strategia di comunicazione che preveda oltre alla attività di promozione dei programmi FSE, lo sviluppo sotto il profilo dei contenuti del Sito web istituzionale, la creazione di un call center e del Numero Unico del lavoro, la creazione di collane e pubblicazioni istituzionali;
- *Studi, analisi, monitoraggio e valutazione*. Altro ambito di attività (complementare allo sviluppo del sistema informativo del lavoro) è la componente di valorizzazione a fini statistici e di monitoraggio dei dati contenuti nel sistema informativo del lavoro. In particolare l'integrazione delle diverse fonti amministrative viene finalizzato allo sviluppo di Analisi del mercato del lavoro, al monitoraggio e valutazione dei servizi per l'impiego, della formazione professionale; delle politiche attive del programma Garanzia Giovani, dei programmi cofinanziati dall' FSE, dell'assegno di ricollocazione e tutte le attività che l'ANPAL intende svolgere direttamente come soggetto SISTAN.

Gli ambiti di intervento - riconducibili, come vedremo, alle categorie di classificazione delle politiche attive (LMP) - possono essere riassunte nei seguenti ambiti di azione:

- sviluppo della rete dei servizi per il lavoro ed ai servizi intermediazione tra domanda ed offerta (*Azioni di rafforzamento dei servizi per l'impiego; Introduzione di nuove metodologie per la gestione dei servizi per l'impiego; Introduzione di servizi on line, a disposizione dei cittadini*)
- sviluppo delle *misure di politica attiva* ossia agli incentivi ed agli altri strumenti di attivazione (tirocini, formazione, apprendistato) riservate soprattutto ai giovani ma non solo (*Introduzione di nuovi strumenti per favorire l'occupazione e la rioccupazione*);
- sviluppo dei *sistemi informativi* per la programmazione la gestione ed il monitoraggio delle politiche e dei target (*Sviluppo dei Sistemi informativi; Studi, analisi, monitoraggio e valutazione*)
- sviluppo della *comunicazione* a supporto dei destinatari di politiche del lavoro (*Comunicazione politiche del lavoro e Comunicazione ANPAL*).

Al fine di garantire al nuovo ciclo di programmazione la massima coerenza con le competenze istituzionali e gli indirizzi di ANPAL, sono stati immaginati quattro grandi programmi d'azione:

*Programma d'azione per lo sviluppo dell'infrastruttura dei Servizi per il lavoro.* L'obiettivo è quello di supportare ANPAL e le Regioni e province autonome nel consolidamento *della rete dei servizi per il lavoro*. Si tratta di un ampio spettro di attività che, oltre allo sviluppo dell'assegno di ricollocazione, l'adozione degli standard nazionali (compreso l'accesso ai servizi delle categorie svantaggiate) e la formazione degli operatori, include gli interventi di sostegno alle misure di placement per i lavoratori colpiti da crisi aziendali e da calamità naturali. Il programma si propone di contribuire alla piena attuazione della riforma dei servizi e delle politiche del lavoro operata dal D.Lgs. 150/2015 traducendola in processi operativi in grado di garantire l'esigibilità dei diritti, da parte dei disoccupati, lavoratori beneficiari di strumenti di sostegno al reddito in costanza di rapporto di lavoro e a rischio di disoccupazione, attraverso la fruizione dei servizi identificati come Livelli Essenziali delle Prestazioni.

*Programma d'azione per lo sviluppo delle misure di transizione al lavoro.* Il programma copre un spettro di interventi che va dall'orientamento dei giovani negli ultimi anni della scuola secondaria (sviluppo dell'alternanza ed orientamento professionale) alla formazione continua ed include tutte le diverse misure di formazione lavoro, dal tirocinio all'apprendistato. Il programma si propone di realizzare un *sistema nazionale dell'alternanza*. Inoltre gli interventi di formazione breve per i disoccupati e per i lavoratori a rischio di perdita del posto di lavoro, le misure di promozione dell'autoimprenditorialità. Obiettivo del programma è quindi quello di favorire l'accesso alle *misure di politica attiva* dei diversi target indicati dal decreto legislativo 150/2015. In questo senso il programma svolge una *funzione complementare* a quella

del programma d'azione sui servizi di intermediazione, facilitando l'accesso di disoccupati e lavoratori svantaggiati alle politiche di incentivazione, di formazione lavoro, di qualificazione e riqualificazione delle competenze su tutto il territorio nazionale, orientando l'offerta formativa alle esigenze professionali delle imprese. Le azioni sui singoli territori dovranno essere realizzate in accordo con ciascuna regione e provincia autonoma e dovranno essere mirate a promuovere l'intera gamma dei servizi e delle misure di politica attiva a qualunque scala attivate.

Programma per lo sviluppo del sistema informativo unitario del lavoro è il terzo programma di intervento dedicato a sostenere lo sviluppo dei sistemi informativi che il decreto legislativo 150/2015 attribuisce ad ANPAL e che avranno un ruolo strategico nello sviluppo della Rete dei servizi per il Lavoro. La costruzione del Sistema Informativo Unitario ed Unico rappresenta lo strumento chiave per programmare e realizzare le politiche attive in Italia, in una logica integrata tra Stato e Regioni. Lo sviluppo via web dei servizi è oggi sperimentato con successo in Francia (con il programma 100% WEB) e da tempo in Olanda dove la gran parte delle prestazioni erogate ed il rapporto con gli operatori vengono gestiti attraverso Internet. Il programma quindi si propone l'obiettivo di supportare l'ANPAL nella creazione dei servizi on line, nella realizzazione del SIUL e nella valorizzazione a fini statistici dei dati amministrativi per la programmazione e la gestione dei servizi per il lavoro.

Programma d'azione per la comunicazione. Il quarto programma d'azione riguarda la comunicazione delle attività di ANPAL e di conseguenza dovrà operare nella diffusione delle politiche attive sviluppate da ANPAL Servizi s.p.a. A questo proposito il progetto *Compa* è già stato rifinanziato fino al 2019 con una variazione di budget.

I quattro programmi come si è visto hanno una natura diversa. I primi due rappresentano sostanzialmente le *azioni di sistema* le cui attività in larga misura sono allocate nel territorio mentre i programmi dedicati alla comunicazione ed ai sistemi informativi svolgono una duplice funzione servizio:

- di supporto tecnico diretto ad ANPAL per la costruzione del sistema informativo unitario del lavoro e per la comunicazione delle attività dell'Agenzia nazionale;
- di supporto tecnologico e di promozione dei programmi d'azione affidati ad ANPAL Servizi s.p.a..

La tavola 1 mostra il piano di sviluppo dell'organico aziendale nel triennio di programmazione distinguendo per programma d'azione, anno e tipologia di contratto. Nel 2017 l'obiettivo è quello di mantenere sostanzialmente invariato l'organico (al 30 maggio 2017 1.182 unità) avviando un nuovo processo di reclutamento che permetta, al termine delle proroghe concesse fino al 31 luglio di ricomporre entro dicembre 2017 la struttura professionale per lo sviluppo dei nuovi programmi.

Nel biennio 2018 -2019 l'organico si amplia:

- in relazione al rafforzamento degli interventi presso i CPI (un operatore per ogni centro) e a quelli collegati alle crisi aziendali;
- attraverso la presenza di tutor nelle scuole, nelle università e nelle agenzie formative in funzione dello sviluppo dell'alternanza.

Nel 2020 l'organico di ANPAL Servizi s.p.a. dovrebbe raggiungere le 2.071 unità lavorative e, mantenendo pressoché costante la quota di personale con contratto a tempo indeterminato, la quota di lavoratori con contratti a termine raggiungerà l'80% di cui la maggior parte con contratti di collaborazione.

In tale contesto, la Società sta valutando un progressivo piano di stabilizzazione dei dipendenti a tempo determinato tramite la conversione dei rapporti in contratti a tutele crescenti nel rispetto della normativa vigente.

La conversione dei contratti potrà avvenire, in condizioni di fabbisogno aziendale, senza avviare nuove procedure di reclutamento, a condizione che gli stessi abbiano superato prove selettive ispirate a principi di imparzialità, pubblicità e trasparenza.

*Tavola 1 – Previsione della dotazione organica di ANPAL Servizi s.p.a. per tipologia di contratto nel triennio 2018- 2020*

	2018				2019				2020			
	CTI	CTD	CIT	TOT	CTI	CTD	CIT	TOT	CTI	CTD	CIT	TOT
Programma d'azione Servizi per il lavoro	131	114	309	554	131	114	476	720	131	114	548	792
Programma d'azione Transizioni	142	126	488	756	142	126	715	983	142	126	813	1081
Programma Sistema informativo	19	16	3	37	19	20	3	43	19	22	4	45
Programma Comunicazione	22	7	4	32	22	8	5	36	22	9	6	37
STAFF	116	0	0	116	116	0	0	116	116	0	0	116
Totale	430	262	804	1496	430	268	1199	1897	430	271	1370	2071

*Nota CTI Personale con contratto a tempo indeterminato, CTD Contratti a tempo determinato, CIT Collaborazioni*

## 2. Il modello organizzativo e le nuove relazioni sindacali

La nuova programmazione triennale potrà quindi contare su un *nuovo modello organizzativo* che intende garantire opportunità di sviluppo, di crescita dimensionale e di professionalizzazione nei servizi erogati. Così come la programmazione punta a superare la logica della sperimentazione con l'obiettivo di erogare servizi permanenti su un arco temporale di lungo periodo così il modello organizzativo punta ad allocare e concentrare le risorse umane su due ambiti di intervento: i servizi per il lavoro e la gestione delle misure per la transizione favorendo quindi la crescita dei livelli di specializzazione tecnica degli operatori. La nuova struttura organizzativa garantirà inoltre l'interazione con le direzioni e gli uffici dell'Agenzia nazionale, anche al fine di migliorare i processi di programmazione e rendicontazione delle attività.

Le due *aree strategiche*, i servizi per il lavoro e le misure per la transizione:

- sono aree di responsabilità organizzativa ed economica per l'erogazione di due servizi specifici;
- condividono attività tecniche comuni relative al processo di generazione, codifica e trasferimento (verso l'interno e verso l'esterno) della conoscenza per favorire il massimo di sinergia tra le due aree di responsabilità.

Il modello in fase di implementazione, adotterà quindi una struttura divisionale con due divisioni per le due aree strategiche dei servizi e una funzione accentrata comune alle divisioni. All'Amministratore Unico rispondono 3 unità di linea, le due Divisioni Servizi per il lavoro e Misure per la Transizione e la Direzione

funzionale Knowledge, e quattro unità di staff, le Direzioni Affari legali e contenzioso, Affari generali e Internal Audit, Amministrazione, Risorse umane e sistemi informativi.

Le due Divisioni Servizi per il lavoro e Transizioni, sono unità organizzative che dispongono di:

- La Responsabilità organizzativa ed economica completa rispetto al servizio erogato, sia in termini di qualità ed efficacia del servizio fornito, sia in termini di costo del servizio fornito;
- La Relazione di autorità gerarchica diretta con tutte le unità di II livello a cui sono allocate le attività operative necessarie per l'erogazione del servizio (dalla produzione fino alla fornitura sul territorio del servizio stesso) e una relazione cliente interno-fornitore con la funzione di Knowledge.

Direzione 'Knowledge', è invece una unità organizzativa specializzata e responsabilizzata tecnicamente sul processo della conoscenza, svolge una funzione accentrata e ha:

- La Responsabilità organizzativa ed economica completa sul processo della conoscenza, sia in termini di qualità e fruizione della conoscenza prodotta, sia in termini di investimento;
- La Relazione di autorità gerarchica diretta con tutte le unità di II livello a cui sono allocate le attività operative necessarie per il flusso della conoscenza (dalla generazione, alla codifica, al trasferimento interno ed al trasferimento esterno della conoscenza) e una relazione cliente interno-fornitore con le 2 Divisioni.

La struttura organizzativa è coadiuvata da due *comitati di supporto al coordinamento interno*:

- Il Comitato di direzione, con attività di indirizzo strategico, programmazione e relazioni istituzionali, è composto da Amministratore Unico, responsabile della Direzione amministrazione, responsabile della Direzione risorse umane e sistemi informativi, responsabile della Direzione funzionale knowledge, responsabile della Divisione servizi per il Lavoro, responsabile della Divisione Transizioni.
- Il Comitato operativo, con attività di coordinamento del processo operativo, è composto da responsabili delle Direzioni di Staff, responsabile della Direzione funzionale knowledge, responsabile della Divisione servizi per il lavoro, responsabile della Divisione transizioni.

Figura 1 – Modello organizzativo



L'attuazione della nuova struttura organizzativa potrà favorire la responsabilizzazione su risultati completi e permanenti attraverso le tre unità di I livello responsabili rispettivamente dei due servizi e di tutto il processo della conoscenza. Sarà garantito l'accentramento e l'unitarietà decisionale tramite un vertice unico, tre unità operative di I livello e le attività strategiche attribuite in modo esclusivo al Comitato di direzione. Nell'articolazione della nuova struttura è determinante la chiarezza della linea gerarchica declinata su unità specializzate tecnicamente in media fino al III livello, e fino al V livello nella parte di gestione dei territori, con attribuzione di responsabilità specifiche e distinte per ogni unità organizzativa.

La nuova struttura organizzativa sarà supportata dall'identificazione di responsabilità univoche ad ogni livello attraverso ordini di servizio di dettaglio e dall'identificazione di obiettivi specifici, misurabili e temporalmente definiti per ogni direzione, utilizzando una logica a 360° per la valutazione del raggiungimento degli stessi, attraverso la ridefinizione del sistema MBO. Si interverrà inoltre sulla semplificazione dei processi organizzativi, con la finalità di facilitare il flusso delle attività e identificare una responsabilizzazione univoca all'interno delle direzioni della nuova struttura –attraverso la revisione delle procedure interne critiche.

Parallelamente, nell'ambito delle nuove relazioni industriali, è stato avviato il confronto con le organizzazioni sindacali per il rinnovo del contratto di lavoro scaduto nel 2011, confronto che ha portato alla sottoscrizione di un accordo sulla parte economica del contratto (10/4/ 2017) contenente:

- l'adeguamento economico delle retribuzioni con un aumento del 2% all'anno sulla retribuzione mensile lorda che include gli adeguamenti dell'IPCA;
- l'adeguamento del premio di risultato (PDR);
- l'adeguamento della previdenza complementare;
- il finanziamento del welfare aziendale.

Per quanto riguarda l'adeguamento del Premio di risultato al 60% della retribuzione lorda mensile è prevista la costituzione di una *commissione congiunta* con il compito di individuare una serie di criteri funzionali alla sua attribuzione. L'obiettivo è quello di definire un set di indicatori di risultato tali da

monitorare la crescita della produttività del lavoro, il raggiungimento dei risultati istituzionali, l'efficacia e dell'efficienza aziendali. La definizione congiunta degli indicatori costituisce condizione propedeutica per l'applicazione del dell'adeguamento economico del PDR.

Inoltre nell'ambito della ricerca del miglioramento delle condizioni di vita professionale e familiare, a decorrere dal corrente anno l'Azienda finanzia con un importo pro capite annuo di € 300,00 il Welfare aziendale. Con successivi incontri tra le parti verranno definite la modalità di maturazione, la destinazione, le modalità e i tempi di erogazione di tale quota, contemperando l'esigenza di miglioramento qui sopra richiamata con le norme fiscali che disciplinano l'istituto.

Per quanto riguarda la sezione normativa del contratto, è già stato avviato un confronto attraverso la costituzione di commissioni e gruppi di lavoro per completare quanto prima il processo di rinnovo contrattuale di cui l'attuale accordo sulla parte economica costituisce parte integrante. Tale soluzione consentirà di valorizzare la struttura professionale e qualificare i processi di lavoro attraverso l'introduzione di forme avanzate di *Smart working* e di *formazione ricorrente*.

### 3. La regolamentazione del processo di reclutamento

La regolamentazione dei processi di selezione per ANPAL Servizi s.p.a. rappresenta un aspetto di natura strategica. L'elevata incidenza degli addetti con contratti "a termine" sul totale del personale in organico (marzo 2017) costituisce un rilevante fattore di criticità costringendo l'azienda, periodicamente, a realizzare complessi processi di reclutamento del personale dipendente con contratto a tempo determinato e per le collaborazioni in concomitanza con la conclusione dei diversi cicli di programmazione.

In tale contesto ciò che rileva è, da un lato, l'attribuzione all'ANPAL Servizi s.p.a. della natura di *società in house* di Anpal; dall'altro l'entrata in vigore del D. Lgs 175/2016 (T.U. società pubbliche). Nello specifico, l'art. 19, co.2, del Testo Unico dispone che *"Le società a controllo pubblico stabiliscono, con propri provvedimenti, criteri e modalità per il reclutamento del personale nel rispetto dei principi, anche di derivazione europea, di trasparenza, pubblicità e imparzialità e dei principi di cui all'articolo 35, comma 3, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165. In caso di mancata adozione dei suddetti provvedimenti, trova diretta applicazione il suddetto articolo 35, comma 3, del decreto legislativo n. 165 del 2001"*.

Ciò premesso, nel rispetto dei principi di trasparenza, imparzialità e non discriminazione di derivazione comunitaria, declinati nelle richiamate disposizioni di legge sono stati predisposti tre distinti regolamenti che vanno a sostituire i precedenti, licenziati nel 2008, in linea con l'evoluzione normativa e giurisprudenziale:

- il primo dedicato alla selezione del personale dipendente, ossia ai processi di reclutamento del personale dirigente, del personale con contratto a tempo determinato e indeterminato;
- il secondo dedicato al conferimento di incarichi di collaborazione nella forma contrattuale definita dall'accordo sottoscritto con le organizzazioni sindacali del 22.07.2015;
- il terzo dedicato alla selezione delle *consulenze specialistiche* In ossequio alla natura della società.

#### 4. Il budget

Il budget quadriennale della società è stato elaborato con le seguenti ipotesi di sviluppo:

- proiettando il costo delle risorse umane dei nuovi programmi d'azione sulla base della previsione di allocazione precedentemente descritta;
- stimando l'importo dei progetti in fase di completamento senza sovrapposizioni con i nuovi programmi d'azione;
- includendo nel costo del personale gli elementi relativi al nuovo accordo sindacale;
- stimando gli altri costi (principalmente acquisti beni e servizi e spese di trasferta), inclusi nelle linee d'azione, in relazione a dati storici rilevati nel corso degli ultimi anni.
- ipotizzando che l'importo per il contributo istituzionale (al netto dei risparmi di spesa imposti dalla normativa vigente) sia confermato anche per il biennio 2019-20.

ANPAL Servizi		2017	2018	2019	2020	TOTALE
PROGRAMMA D'AZIONE						
SERVIZI PER IL LAVORO	PERSEO	8.546.336,60	27.886.870,44	34.460.128,18	37.967.559,54	108.860.894,76
PROGRAMMA D'AZIONE						
TRANSIZIONI	MISTRAL	10.137.573,46	35.467.105,37	46.810.932,58	52.879.773,04	145.295.384,45
PROGRAMMA SISTEMA						
INFORMATIVO	SIUL	1.288.693,72	3.342.287,85	3.373.511,61	3.528.227,22	11.532.720,41
PROGRAMMA						
COMUNICAZIONE	COMPA	3.924.922,25	3.819.555,21	3.819.555,21	3.925.653,96	15.489.686,62
<b>Totale</b>		<b>23.897.526,03</b>	<b>70.515.818,87</b>	<b>88.464.127,57</b>	<b>98.301.213,76</b>	<b>281.178.686,23</b>
COMPLETAMENTO						
PROGETTI ATTIVI		35.218.186,00	3.904.929,74	0,00	0,00	39.123.115,75
<b>Totale</b>		<b>35.218.186,00</b>	<b>3.904.929,74</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>39.123.115,75</b>
ALTRO	CONTRIBUTI AGLI ONERI DI FUNZIONAMENTO E STRUTTURA	9.260.236,05	9.260.236,05	9.260.236,05	9.260.236,05	37.040.944,20
	ALTRI RICAVI E PROVENTI	494.155,48	21.232,58	20.958,42	19.341,20	555.687,68
<b>Totale</b>		<b>9.754.391,53</b>	<b>9.281.468,63</b>	<b>9.281.194,47</b>	<b>9.279.577,25</b>	<b>37.596.631,88</b>
<b>TOTALE GENERALE</b>		<b>68.870.103,57</b>	<b>83.702.217,24</b>	<b>97.745.322,04</b>	<b>107.580.791,01</b>	<b>357.898.433,86</b>

In allegato la tabella del budget redatta secondo lo schema del Conto Economico con l'avvertenza che il Valore della Produzione differisce lievemente dal totale generale della tabella sopra riportata per l'applicazione del principio di competenza contabile sulla valorizzazione nei ricavi dell'anno di riferimento di alcuni costi sostenuti nell'esercizio precedente.



# RELAZIONE ILLUSTRATIVA BUDGET ECONOMICO 2017 - 2020

*ALLEGATO*

*Linee strategiche e di indirizzo per lo sviluppo di ANPAL Servizi s.p.a.*

---

*2017 - 2020*

## **ANPAL Servizi s.p.a.**

*Sede Legale Roma - Via Guidubaldo del Monte 60*

**Capitale Sociale € 74.786.057,00 i.v.**

*C.F.01530510542 - Part. IVA 05367051009*

*Iscritta al Tribunale di Roma al n.323242/97*

*Iscritta alla C.C.I.A.A. di Roma al n. 879100*

## Struttura del Conto Economico

Nel rispetto dell'applicazione dei principi fissati dalla normativa, Anpal Servizi S.p.A. ha elaborato il budget economico pluriennale secondo le indicazioni previste, rispettando il criterio della competenza e riclassificato nella forma contabile secondo lo schema grafico elaborato dal Ministero dell'Economia e delle Finanze indicato come allegato 1 previsto all'art. 2 comma 3 del DM 27/03/2013.

Il presente documento illustra il budget economico per gli esercizi 2017, 2018, 2019 e 2020.

Il conto economico di Anpal Servizi S.p.A. è caratterizzato dalla natura della mission istituzionale e dalle modalità con le quali la società adempie al suo ruolo. La società si è organizzata per perseguire nel modo più efficace gli obiettivi previsti dagli specifici interventi di politica del lavoro che sono finanziati ad hoc con risorse pubbliche. Le modalità di finanziamento ad oggi prevedono la rendicontazione delle spese sostenute per la loro attuazione e il contributo a copertura degli oneri di funzionamento e dei costi generali di struttura.

Per comprendere appieno la dinamica delle varie voci che compongono il conto economico occorre evidenziare anche alcune peculiarità e alcune componenti positive e negative non correlate alla rendicontazione delle attività aziendali:

- per effetto della rendicontazione che impone che i costi che si possono esporre a ricavi siano stati effettivamente sostenuti, la quota rendicontabile delle imposte di periodo (irap + ired) e premi dei dipendenti di un anno vengono tradotti in ricavo nell'anno successivo. Per questa ragione la differenza tra il valore e i costi della produzione (che non includono le imposte) è positiva
- nei costi della produzione sono inclusi gli accantonamenti (non è consentito rendicontare gli accantonamenti, ma, al momento dell'utilizzo dell'accantonamento per il "concretizzarsi del rischio", essi vengono inseriti nell'ambito dei costi di struttura) previsti per:
  - Premi dei dipendenti
  - Rischio cause di lavoro
  - Svalutazione crediti

- nelle sezioni successive del conto economico le componenti più rilevanti che sono escluse dal paradigma della rendicontabilità sono:
  - Proventi e Oneri finanziari
  - Rettifiche di valore di attività finanziarie
  - Proventi e Oneri straordinari

Passiamo ora ad illustrare le principali voci del conto economico a commento del prospetto Budget economico 2017 – 2020.

## Valore della produzione

Il valore della produzione nel corso degli anni oggetto di esame passa dai 69 milioni di euro del 2017 ai 107 milioni del 2020. Esso comprende:

- la valorizzazione dei progetti in fase di completamento e i nuovi programmi d'azione determinata in base:
  - alla stima dei costi per la realizzazione delle attività
  - alla stima delle imposte e dei premi dell'esercizio precedente.
- la valorizzazione del contributo a copertura degli oneri di funzionamento e dei costi generali di struttura, pari a 9,26 milioni di euro che si ipotizza vengano concessi anche per il biennio 2019-2020.
- altri ricavi: l'importo deriva dalla previsione di rilevazione dell'eccedenza del fondo acceso al rischio IVA, i cui termini per l'accertamento scadono nell'esercizio di riferimento (rilevante solo per l'esercizio 2017).

Con l'istituzione dell'ANPAL, sotto il profilo soggettivo la società sarà sottoposta al medesimo regime di contenimento dei costi, senza alcuna alterazione sostanziale del quadro delle misure di risparmio di spesa cui è attualmente sottoposta, in quanto Società a partecipazione pubblica ed in quanto Amministrazione Pubblica inserita nell'elenco Istat ai sensi dell'art. 1 comma 3 della Legge 196/2009.

La previsione del contributo per gli oneri di funzionamento e gestione assegnato a Anpal Servizi per gli anni in esame deriva dal combinato disposto:

- della Legge 11 dicembre 2016, n. 232 recante “Bilancio di previsione dello Stato per l'anno finanziario 2017 e bilancio pluriennale per il triennio 2017-2019, per le annualità 2017 ed il 2018. Tale finanziamento si ipotizza anche per gli esercizi successivi
- dal Decreto Legge 95/2012 convertito in legge 135/2012 che prevede quanto segue “i consumi intermedi sono ridotti in misura pari al 5 per cento nell'anno 2012 e al 10 per cento a decorrere dall'anno 2013 della spesa sostenuta per consumi intermedi nell'anno 2010”
- dall'articolo 50, D.L. 66/2014, convertito in legge 89/2014.

Pertanto alla luce di quanto esposto il contributo annuale effettivamente utilizzabile dalla società ammonta a 9,260 milioni euro, come da schema di seguito riportato.

NORMATIVA CONCESSIONE CONTRIBUTO	IMPORTO DI LEGGE	Norme vigenti in materia di riduzione della spesa	IMPORTO RIDUZIONE DELLA SPESA	CONTRIBUTO NETTO
L. 11/12/2016 n. 232	10.000.000,00	DL 95/2012 convertito L. 135/2012	493.175,97	9.260.236,05
		DL 66 /2014 art. 50 co 3	246.587,99	

Si precisa che Il Contributo è vincolato alla copertura degli oneri di funzionamento e dei costi generali di struttura non direttamente imputabili ai progetti in corso e ai programmi d'azione. Le voci di spesa principali che compongono il contributo, all'incirca costanti negli anni del Budget, sono le seguenti:

- **Acquisti di beni e servizi** non imputabili a progetto, pari a 3,9 milioni di euro, prevalentemente riferite a Locazione Beni immobili e Prestazioni Informatiche
- **Personale dipendente** non imputabile a progetto per 3,4 milioni di euro
- **Iva Pro-rata promiscua** pari a 1,3 milioni di euro relativa all'imposta sul valore aggiunto relativa agli acquisti di beni e servizi ad uso promiscuo (costi generali di struttura) indetraibile in ragione della quota di progetti a contributo sul totale dei progetti di Anpal Servizi
- **Ammortamenti** pari a 0,5 milioni di euro
- **Altri Ricavi e Proventi** pari a 0,2 milioni di euro.

## Costi della Produzione

### Costi per Servizi

La voce Costi per servizi è stata stimata in relazione ai dati storici rilevati nel corso degli ultimi anni e comprende:

- **erogazione di servizi istituzionali**, pari a zero in quanto Anpal Servizi non si avvale di tale tipo di servizi
- **acquisizione di servizi** si evidenzia un andamento in leggera crescita nei quattro anni come esposto nella tabella sotto riportata

dati in milioni di Euro	2017	2018	2019	2020
prestazioni da società	2,4	3	2,8	3
altri costi per servizi	1	1,2	1	1
utenze varie	0,6	0,7	0,7	0,7
costi per trasferte	1,6	1,9	2	2,5
altro	2,6	2,2	2,2	2,2
<b>Totale acquisizione di servizi</b>	<b>8,2</b>	<b>9</b>	<b>8,7</b>	<b>9,7</b>

- **consulenze, collaborazioni, altre prestazioni di lavoro**; si evidenzia una crescita di tale voce nei quattro anni in relazione ai nuovi programmi d'azione che portano al rafforzamento degli interventi presso i Centri per l'Impiego (un operatore per ogni centro) e a quelli collegati alle crisi aziendali, oltre alla presenza di tutor nelle scuole, nelle università e nelle agenzie formative in funzione dello sviluppo della transizione scuola lavoro. La stima dei relativi costi deriva dall'evoluzione tracciata nel documento "Linee strategiche e di indirizzo per lo sviluppo di ANPAL Servizi s.p.a. nel triennio 2017 2020". Nella tabella sotto riportata si evidenzia il dettaglio.

	2017	2018	2019	2020
Collaborazioni in %	99%	99%	99%	99%
consulenze in %	1%	1%	1%	1%
altre prestazioni di lavoro in %	0	0	0	0
<b>Valori Totali</b> in milioni di Euro	<b>20</b>	<b>30</b>	<b>44</b>	<b>51</b>

In merito alla voce collaborazioni si specifica che sono riferite interamente ai progetti e sono già state previste nei rispettivi Budget.

- **compensi ad organi di amministrazione e di controllo** per un importo pari 101 mila euro in diminuzione rispetto allo stesso valore del 2016, in quanto relativo ai soli compensi del Collegio Sindacale e dell'Organismo di Vigilanza. I compensi relativi all'Organo Amministrativo non sono stati inclusi così come previsto dal D.Lgs n. 150/15.

#### Costi per godimento beni di terzi

La voce per il Budget 2017, 2018, 2019 e 2020 ha un andamento costante di circa 3 milioni di euro e comprende:

	Sede Roma	Unità Territoriali
Locazione e Oneri Accessori	2.109.000,00 euro	550.000 euro
Noleggi e Manutenzione	276.000 euro	52.000 euro

#### Costi per il personale

La stima dei Costi per il Personale deriva dall'evoluzione dell'organico tracciata nel documento "Linee strategiche e di indirizzo per lo sviluppo di ANPAL Servizi s.p.a. nel triennio 2017 2020". L'incremento dei costi per il personale è dovuto principalmente alla sottoscrizione di un accordo sindacale sulla parte economica del contratto (10/4/ 2017). Il numero dei dipendenti a tempo indeterminato resta pressoché invariato mentre i contratti a tempo determinato sono in crescita in relazione allo sviluppo dei programmi d'azione, come di seguito illustrato

	2017	2018	2019	2020
Contratti a tempo indeterminato	408	408	408	408
Contratti a tempo determinato	182	227	227	227
<b>Totale</b>	<b>590</b>	<b>635</b>	<b>635</b>	<b>635</b>

In coerenza con la variazione dei principi contabili, la voce attrae, per natura del costo, l'accantonamento per il rischio del contenzioso del lavoro per 0,6 milioni di euro e

l'accantonamento per il premio dirigenti per 0,3 milioni di euro, entrambi i valori sono stati stimati come media dei valori risultanti dagli ultimi cinque bilanci approvati (2011-2015), al netto delle poste ritenute eccezionali e non ripetibili.

#### *Ammortamenti e svalutazioni*

La voce negli anni 2017, 2018, 2019 e 2020 ha un andamento costante e comprende:

- ammortamenti per immobilizzazioni immateriali e materiali pari a circa 0,5 milioni euro,
- accantonamento al fondo svalutazione crediti pari a 0,3 milioni di euro. Il saldo è stato stimato come media dei valori risultanti dagli ultimi cinque bilanci approvati (2011-2015), al netto delle poste ritenute eccezionali e non ripetibili.

#### *Accantonamenti per rischi*

Non sono previsti in quanto, a seguito dei mutati principi contabili, la principale componente di accantonamento per rischi, derivante dal contenzioso del lavoro, viene iscritta nella voce Costi per il Personale.

#### *Altri accantonamenti*

L'importo costante nelle quattro annualità si riferisce alla stima dei rischi residuali per passività; è stato stimato come media dei valori risultanti dagli ultimi cinque bilanci approvati (2011-2015), al netto delle poste ritenute eccezionali e non ripetibili.

#### *Oneri diversi di gestione*

L'importo previsto per il budget pluriennale è relativo prevalentemente all'Iva pro-rata promiscua per 1,3 milioni di euro, stimata in misura costante in coerenza con l'ipotesi dell'invarianza dei costi generali di struttura a cui l'imposta si riferisce.

Inoltre tale voce include l'accantonamento per 55 mila euro per rischio di rendicontazione e 42 mila euro per rischi vari. Gli importi sono stati stimati come media dei valori risultanti dagli ultimi cinque bilanci approvati (2011-2015), al netto delle poste ritenute eccezionali e non ripetibili.

## Differenza tra Valore e Costi della produzione

La differenza tra valore e costi della produzione deriva da:

- l'impatto positivo delle seguenti voci:
  - la valorizzazione della stima a ricavo nell'anno di riferimento di costi sostenuti nell'esercizio precedente per:
    - o le imposte rendicontabili nel valore dei progetti
    - o i premi di produzione ai dipendenti
  - eccedenza del fondo acceso a rischio Iva
  - contributo istituzionale a copertura dell'utilizzo fondi:
    - o contenzioso sul lavoro
    - o svalutazione crediti
    - o rendicontazione
- l'impatto negativo determinato dagli accantonamenti e dalle svalutazioni effettuati in ottemperanza al principio della prudenza, in particolare:
  - accantonamento per i premi di produzione di competenza che saranno liquidati negli anni successivi
  - Svalutazione crediti
  - Contenzioso Lavoro
  - Altri accantonamenti

Di seguito si riporta la Tabella di sintesi:

dati in milioni di euro		2017	2018	2019	2020
<b>Componenti Positive</b>		<b>3,29</b>	<b>2,81</b>	<b>3,65</b>	<b>4,39</b>
	Imposte	1,29	1,20	1,75	2,49
	Premi	1,28	1,38	1,72	1,72
	Ecceденza fondo rischio Iva	0,49	0,02	0,02	0,02
	Contributo Istituzionale a copertura dell'utilizzo dei fondi	0,23	0,21	0,16	0,16
<b>Componenti Negative</b>		<b>-2,02</b>	<b>-2,76</b>	<b>-2,74</b>	<b>-2,74</b>
	Accantonamento premi	-0,98	-1,72	-1,70	-1,70
	Svalutazione crediti	-0,33	-0,33	-0,33	-0,33
	Contenzioso Lavoro	-0,61	-0,61	-0,61	-0,61
	Altri accantonamenti	-0,10	-0,10	-0,10	-0,10
<b>Totale</b>		<b>1,27</b>	<b>0,05</b>	<b>0,91</b>	<b>1,65</b>

## Proventi e oneri finanziari

### Proventi da partecipazioni

Non sono previsti.

### Altri proventi finanziari

Il saldo è stato prudenzialmente determinato sulla base dell'andamento dei tassi di interesse negli ultimi due anni, sostanzialmente trascurabili (15 mila euro).

### Interessi ed altri oneri finanziari

Non sono previsti

### Utile/perdite su cambi

Non sono previsti

## Rettifiche di valore delle attività finanziarie

### *Rivalutazioni*

Non sono previsti

### *Svalutazioni*

Non sono previsti

## Proventi ed oneri straordinari

### *Proventi straordinari*

Non sono previsti

## Imposte sul reddito d'esercizio

Gli importi indicati rappresentano la stima delle imposte correnti dovute per gli esercizi in commento e delle imposte anticipate per il triennio 2017-2019, come rappresentate nella tabella sottostante:

	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Imposte correnti	1.351.883,03	1.922.652,83	2.677.164,00	3.354.786,67
Imposte Anticipate	362.880,00	303.840,00	303.840,00	
<b>IMPOSTE TOTALI</b>	<b>1.714.763,03</b>	<b>2.226.492,83</b>	<b>2.981.004,00</b>	<b>3.354.786,67</b>

## Avanzo (disavanzo) Economico dell'Esercizio

Di seguito si riportano le principali determinanti del risultato d'esercizio:

	2017	2018	2019	2020
<i>Margine Operativo Netto</i>	1,27	0,05	0,91	1,65
<i>Proventi e Oneri finanziari</i>	0,01	0,01	0,01	0,01
<i>Proventi e Oneri Straordinari</i>	0,00	0,00	0,00	0,00
<i>Imposte</i>	-1,71	-2,22	-2,98	-3,35
<b>Totale</b>	<b>-0,43</b>	<b>-2,16</b>	<b>-2,06</b>	<b>-1,69</b>

	2017		2018		2019		2020	
	Parziali	Totali	Parziali	Totali	Parziali	Totali	Parziali	Totali
<b>AI VALORE DELLA PRODUZIONE</b>		68.855.942		82.809.028		97.011.528		107.149.109
1) RICAVI E PROVENTI PER L'ATTIVITA' ISTITUZIONALE	85.621.470		141.406.825		93.595.588		107.129.768	
a) CONTRIBUTO ORDINARIO DELLO STATO								
b) CORRISPETTIVI DA CONTRATTO DI SERVIZIO								
b 1) CON LO STATO								
b 2) CON LE REGIONI								
b 3) CON GLI ALTRI ENTI PUBBLICI								
b 4) CON L'UNIONE EUROPEA								
c) CONTRIBUTI IN CONTO ESERCIZIO	85.621.470		141.406.825		93.595.588		107.129.768	
c 1) CONTRIBUTI DALLO STATO	85.621.470,24		141.406.824,98		93.595.588		107.129.768	
c 2) CONTRIBUTO DALLE REGIONI								
c 3) CONTRIBUTO DA ALTRI ENTI PUBBLICI								
c 4) CONTRIBUTO DALL'UNIONE EUROPEA								
d) CONTRIBUTO DA PRIVATI								
e) PROVENTI FISCALI E PARAFISCALI								
f) RICAVI PER CESSIONI DI PRODOTTI E PRESTAZIONI DI SERVIZI								
2) VARIAZIONE DELLE RIMANENZE DI PRODOTTI IN CORSO DI LAVORAZIONE, SEMILAVORATI E FINITI								
3) VARIAZIONI LAVORI IN CORSO SU ORDINAZIONE	18.297.343,34		60.581.393,56					
4) INCREMENTO DI IMMOBILI PER LAVORI INTERNI								
5) ALTRI RICAVI E PROVENTI	1.531.815		1.983.597		3.415.940		19.341	
a) QUOTA CONTRIBUTI IN CONTO CAPITALE IMPUTATA ALL'ESERCIZIO								
b) ALTRI RICAVI E PROVENTI	1.531.815		1.983.597		3.415.940		19.341	
<b>BI COSTI DELLA PRODUZIONE</b>		67.590.134		82.755.254		96.094.267		105.499.671
6) PER MATERIE PRIME, SUSSIDIARIE, DI CONSUMO E DI MERCI								
7) PER SERVIZI	28.526.535		39.477.931		52.761.648		61.102.506	
a) EROGAZIONE DI SERVIZI ISTITUZIONALI								
b) ACQUISIZIONE DI SERVIZI	8.242.505		9.065.195		8.676.481		9.700.104	
c) CONSULENZE, COLLABORAZIONI, ALTRE PRESTAZIONI DI LAVORO	20.183.030		30.311.736		43.984.166		51.301.402	
d) COMPENSI AD ORGANI DI AMMINISTRAZIONE E DI CONTROLLO	101.000,00		101.000,00		101.000,00		101.000,00	
8) PER GODIMENTO DI BENI DI TERZI	3.003.125		3.000.851		3.000.617		3.000.617	
9) PER IL PERSONALE	32.937.655		37.149.541		37.213.891		37.948.672	
a) SALARI E STIPENDI	22.390.949		24.813.461		24.871.119		25.368.542	
b) ONERI SOCIALI	6.966.053		7.719.722		7.737.660		7.892.413	
c) TRATTAMENTO DI FINE RAPPORTO	1.624.921		1.800.724		1.804.909		1.841.007	
d) TRATTAMENTO DI QUIESCENZA E SIMILI								
e) ALTRI COSTI	1.955.732		2.815.635		2.800.204		2.841.710	
10) AMMORTAMENTI E SVALUTAZIONI	824.491		792.317		792.317		848.347	
a) AMMORTAMENTO DELLE IMM.MI IMMATERIALI	273.850		256.196		256.196		286.940	
b) AMMORTAMENTO DELLE IMM.MI MATERIALI	225.241		210.721		210.721		236.008	
c) ALTRE SVALUTAZIONI DELLE IMMOBILIZZAZIONI								
d) SVVALUTAZIONE DEI CREDITI COMPRESI NELL'ATTIVO CIRCOLANTE E DELLE DISPONIBILITA' LIQUIDE	325.400		325.400		325.400		325.400	
11) VARIAZIONE DELLE RIMANENZE DI MATERIE PRIME, SUSSIDIARIE, DI CONSUMO E MERCI								
12) ACCANTONAMENTO PER RISCHI								
13) ALTRI ACCANTONAMENTI	3.000		3.000		3.000		3.000	
14) ONERI DIVERSI DI GESTIONE	2.295.328		2.331.613		2.322.795		2.601.530	
a) ONERI PER PROVVEDIMENTI DI CONTENIMENTO DELLA SPESA PUBBLICA								
b) ALTRI ONERI DIVERSI DI GESTIONE	2.295.328		2.331.613		2.322.795		2.601.530	
DIFFERENZA TRA VALORI E COSTI DELLA PRODUZIONE (A-B)		1.265.808		53.774		917.261		1.649.438
<b>BUDGET ECONOMICO ANNUALE Tabella 1</b>		2017		2018		2019		2020
<b>CI PROVENTI E ONERI FINANZIARI</b>		15.000		15.000		15.000		15.000
15) PROVENTI DA PARTECIPAZIONI								
a) IMPRESE CONTROLLATE								
b) IMPRESE COLLEGATE								
c) DA ALTRE IMPRESE								
16) ALTRI PROVENTI FINANZIARI	15.000		15.000		15.000		15.000	
a) DA CREDITI ISCRITTI NELLE IMMOBILIZZAZIONI								
a1) DA CREDITI DA IMPRESE CONTROLLATE								
a2) DA CREDITI DA IMPRESE COLLEGATE								

	2017		2018		2019		2020	
	Parziali	Totale	Parziali	Totale	Parziali	Totale	Parziali	Totale
#3) DA CREDITI DA IMPRESE CONTROLLANTI								
#4) DA CREDITI DA ALTRE IMPRESE								
b) DA TITOLI ISCRITTI NELLE IMMOBILIZZAZIONI CHE NON COSTITUISCONO PARTECIPAZIONI								
c) DA TITOLI ISCRITTI NELL'ATTIVO CIRCOLANTE CHE NON COSTITUISCONO PARTECIPAZIONI								
d) PROVENTI DIVERSI DAI PRECEDENTI	15.000		15.000		15.000		15.000	
d1) DA CREDITI DA IMPRESE CONTROLLATE								
d2) DA CREDITI DA IMPRESE COLLEGATE								
d3) DA CREDITI DA IMPRESE CONTROLLANTI								
d4) INTERESSI E COMM.DA ALTRI E PROV.VARI	15.000		15.000		15.000		15.000	
17) INTERESSI E ALTRI ONERI FINANZIARI								
a) INTERESSI PASSIVI								
b) ONERI PER LA COPERTURA PERDITE DI IMPRESE CONTROLLATE E COLLEGATE								
c) ALTRI INTERESSI ED ONERI FINANZIARI								
17 bis) UTILE E PERDITE SU CAMBI								
D) RETTIFICHE DI VALORE DI ATTIVITA' FINANZIARIE								
18) RIVALUTAZIONI								
a) DI PARTECIPAZIONI								
b) DI IMMOBILIZZAZIONI FINANZIARIE CHE NON COSTITUISCONO PARTECIPAZIONI								
c) DI TITOLI ISCRITTI NELL'ATTIVO CIRCOLANTE CHE NON COSTITUISCONO PARTECIPAZIONI								
19) SVALUTAZIONI								
a) DI PARTECIPAZIONI								
b) DI IMMOBILIZZAZIONI FINANZIARIE CHE NON COSTITUISCONO PARTECIPAZIONI								
c) DI TITOLI ISCRITTI NELL'ATTIVO CIRCOLANTE CHE NON COSTITUISCONO PARTECIPAZIONI								
<b>E) PROVENTI E ONERI STRAORDINARI</b>								
20) PROVENTI								
a) ALTRI								
b) PLUSVALENZE DA ALIENAZIONE								
21) ONERI								
a) ONERI STRAORDINARI								
b) MINUSVALENZE DA ALIENAZIONE								
c) ALTRI								
<b>RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE</b>		1.280.808		68.774		992.261		1.664.438
22) IMPOSTE SUL REDDITO D'ESERCIZIO	1.714.763		2.226.493		2.981.004		3.354.787	
imposte correnti	1.351.883		1.922.653		2.677.164		3.354.787	
imposte anticipate	362.880		303.840		303.840			