RELAZIONE AL BILANCIO PREVENTIVO E PLURIENNALE DI AFOL METROPOLITANA

Agenzia
Formazione
Orientamento
Lavoro

METROPOLITANA

Città
metropolitana
di Milano

INDICE

1. PREMESSA
2. I SERVIZI
3. POLITICHE DEL PERSONALE
4. CONTROLLO DI GESTIONE
5. QUALITÀ CERTIFICAZIONE E ACCREDITAMENTO
6. SVILUPPO, CONTROLLO E SICUREZZA
7. IL PIANO DI COMUNICAZIONE
8. SITUAZIONE ECONOMICA PREVISIONALE

1. Premessa

Afol Metropolitana è il nuovo soggetto giuridico nato il 14 gennaio 2015 dalla fusione di AFOL Milano ed AFOL Nord Ovest.

Tale fusione rappresenta il primo passo del processo di costituzione di un'agenzia che fornisca servizi di formazione, orientamento e lavoro ai cittadini dell'intero territorio della Citta Metropolitana di Milano.

Nel corso del primo semestre 2015 Afol Metropolitana incorporerà Afol Nord e successivamente Afol Est e Afol Sud. Tale piano genererà, fatalmente, aggiornamenti delle attuali previsioni sia in termini organizzativi che di bilancio.

Quanto sopra, inoltre, potrà subire gli effetti della prossima riforma in fieri a livello governativo in materia di ridefinizione dei servizi per il lavoro.

Per tali motivi gli obiettivi strategici e la conseguente organizzazione aziendale, ritenuta adeguata al raggiungimento degli stessi, dovranno prevedere elasticità e tempestività di reazione ai potenziali mutevoli scenari.

Si rimanda per i dettagli sul processo costitutivo, le linee programmatiche e i principi organizzativi all'attuale piano industriale di AFOL Metropolitana.

2. I SERVIZI

Il modello AFOL, come illustrato nel piano industriale di AFOL Metropolitana, ha permesso non solo di superare la frammentazione preesistente, ma di far confluire in capo alle strutture territoriali i principali servizi per il lavoro e per la formazione:

· servizi (per l'impiego) amministrativi e certificativi
· servizi di politica attiva del lavoro
· servizi di formazione professionale - DDIF
· servizi per l'incontro domanda/offerta di lavoro.

Di seguito si riporta una prima previsione delle attività per il 2015 suddivisa per area territoriale e aree funzionali.
Tali previsioni saranno necessariamente aggiornate nel corso dell'anno a seguito degli sviluppi societari, organizzativi e delle nuove attività che potranno subentrare.

2.1 - DIREZIONE TERRITORIALE MILANO

2.1.2 - AREA LAVORO

2.1.2.1 - SERVIZIO POLITICHE ATTIVE PER IL LAVORO

Per quanto riguarda le attività nell'ambito del welfare, nel 2015, verranno realizzati i seguenti interventi:

- **5° PASSO PER IL LAVORO**, un progetto per il rafforzamento delle competenze e la ricollocazione dei lavoratori iscritti al Centro per l'Impiego. Il progetto, a valere sui finanziamenti provinciali, si concluderà il 31/05/2015 e coinvolgerà circa 1.000 utenti;
- **"SOSTENGO E ACCOMPAGNO"**, un progetto di sostegno all'inserimento lavorativo delle persone in difficoltà occupazionale, intercettate dalla Fondazione per il Welfare Ambrosiano nell'ambito della sua attività. Il progetto, finanziato dalla Fondazione stessa, intende fornire un supporto continuativo e articolato rispetto a una molteplicità di bisogni a 46 destinatari, individuati in accordo con la Fondazione;
- **FORLAV 5**, un progetto finalizzato alla riqualificazione di persone in difficoltà occupazionale attraverso la realizzazione di work experience presso gli Uffici Giudiziari di Milano. Si tratta di un progetto finanziato da Regione Lombardia e Provincia di Milano, che si concluderà il 30/06/2015 e coinvolgerà 88 utenti selezionati in accordo con gli Uffici Giudiziari;
- **N.E.X.T. Nuove Opportunità x Tutti**, un progetto di orientamento al lavoro e sostegno all'occupabilità rivolto ai cittadini di paesi terzi. Il progetto, finanziato dal Ministero dell'Interno attraverso il FEI, coinvolgerà circa 260 utenti e si concluderà il 30/06/2015; vista la complessità organizzativa del progetto, è ancora in corso la progettazione esecutiva delle attività;

Per quanto riguarda le attività di ricollocazione e supporto all'inserimento lavorativo a valere sui finanziamenti "a dote" di regione Lombardia, si intende:

- proseguire l'attività iniziata nel 2013 nell'ambito della **DOTE UNICA LAVORO**, valorizzando in questo ambito la sinergia con il servizio di supporto alla creazione di

impresa;
- rafforzare l'attività iniziata nel 2013 nell'ambito del programma **GARANZIA GIOVANI IN LOMBARDIA**, riorganizzando e incrementando la produttività dell'ufficio Tirocini.

Per quanto riguarda l'attività a supporto dell'inserimento lavorativo dei disabili a valere sul **piano provinciale EMERGO**, l'attività 2015 consisterà nell'erogazione dei servizi relativi alle DOTI INSERIMENTO prenotate a fine 2013 e alle DOTI VALUTAZIONE DEL POTENZIALE di volta in volta attivate. Inoltre, si intende partecipare attivamente al bando DOTE IMPRESA CITTA' METROPOLITANA, da realizzare in stretta collaborazione con le aziende che intendono inserire lavoratori disabili.

Il Servizio sarà inoltre operativo sulle azioni ad oggi previste ma non ancora bandite, sia nell'ambito del piano EMERGO (doti per i disabili) e della programmazione regionale (ad esempio, le misure volte a promuovere l'occupazione in occasione dell'evento Expo 2015).

Tra le attività istituzionali, viene garantita la gestione dei tirocini (attivazione e tutoraggio) e, attraverso il **servizio EURES**, la realizzazione dei progetti per la mobilità internazionale dei lavoratori (tra cui, ad esempio, Your First Eures Job 4.0). Inoltre, viene assicurata la funzionalità dello sportello Care Giver (per l'incontro domanda-offerta di lavoro di cura) e dello sportello Antenna di Città dei Mestieri.

2.1.2.2 - CENTRO PER L'IMPIEGO

Tra i Servizi Amministrativi garantiti dal Centro per L'impiego c'è, in primis, l'accertamento dello stato di disoccupazione tramite la dichiarazione di disponibilità al lavoro (DDL) presentata dal lavoratore con la quale attesta eventuali attività lavorative svolte e l'immediata disponibilità allo svolgimento di nuovi lavori. A tale riguardo proseguirà nell'anno 2015 l'attività del "CPI on line" con l'obiettivo previsto dal piano di e-Government di erogazione digitale dei servizi passando "*dalle code al click*", consentendo al cittadino di non perdere più tempo in fila agli sportelli, ma di poter fruire di alcuni servizi da casa, dal luogo di lavoro e da qualsiasi altro punto di accesso alla rete e a questo proposito nel 2013 è stato introdotto l'uso della **Job Card,** uno strumento innovativo destinato ai cittadini che permetterà loro di aggiornare via web la propria posizione, in riferimento alla DDL. Tale iniziativa porterà, da un lato, una maggiore efficienza della struttura operativa di AFOL Metropolitana; dall'altro, favorirà i cittadini che potranno aggiornare personalmente la propria scheda anagrafica/professionale ed il proprio CV da una qualsiasi postazione informatica, evitando di presentarsi fisicamente agli sportelli.

Il Centro per l'Impiego di Milano proseguirà le attività in materia di **mobilità** sia sul fronte dell'iscrizione sia, in particolare, della gestione delle procedure operative relative all'istruttoria delle pratiche pervenute, alla predisposizione e validazione mensile delle liste provinciali.
La Legge 68/99 sul collocamento delle persone **disabili** affianca il concetto di "collocamento obbligatorio" a quello di "collocamento mirato", inteso come insieme di servizi che favoriscono l'inserimento e l'integrazione lavorativa delle persone disabili. Operatori qualificati continueranno a svolgere l'attività attraverso servizi di accoglienza informativa, inserimento in graduatoria, compilazione di modulistica, iscrizione, variazioni nelle liste del collocamento dei disabili, trasferimenti di iscrizione, cancellazioni, certificazioni di iscrizione e rinvio a percorsi di politica attiva.

Si segnala altresì l'importanza della procedura di **avviamento a selezione presso la Pubblica Amministrazione** che il Centro per l'Impiego continuerà a garantire ai sensi dell'articolo 16 della legge n. 56/87.
Proseguirà nell'anno 2015 l'attività disciplinata dalla Legge 92/2012 sulla **convalida delle dimissioni** rassegnate dal lavoratore e delle risoluzioni consensuali; compito del CPI è quello di accertare la manifestazione di volontà del lavoratore che si sostanzia nella la convalida dell'atto di recesso.
Anche nell'anno 2015 proseguirà l'attività regolata dalla legge 241/90 e s.m.i. per **l'accesso ai documenti amministrativi**, un diritto esigibile che il cittadino può far valere nei confronti dell'amministrazione davanti ad un giudice.
L'attività prevista da **Garanzia Giovani**, piano europeo per la lotta alla disoccupazione giovanile, iniziata nel secondo semestre del 2014 proseguirà anche nell'anno 2015. Il Centro per l'Impiego continuerà ad offrire ai giovani, dai 15 ai 29 anni, opportunità personalizzate di orientamento, formazione, stage ed inserimento lavorativo.

I servizi di informazione
Il Centro per l'Impiego continuerà a gestire, anche per l'anno 2015, l'attività consolidata di supporto informativo e consulenziale con un'attenzione particolare ai lavoratori atipici – così come previsto nel progetto ATIPICOinfonet – oltre che per le assunzioni agevolate.
Lo sportello in materia di lavoro e welfare, curato dal patronato EPAS, sito nei locali del Centro per l'Impiego, continuerà l'attività anche nell'anno 2015 con l'obiettivo di favorire i

cittadini rendendo disponibili, in un'unica sede, servizi resi da strutture diverse, in base al principio della centralità della persona.
Anche per l'anno 2015 le **donne** potranno fruire dei servizi di informazione e orientamento erogati dallo sportello "Spazio Rosa" – organizzato in accordo con il servizio "Pari Opportunità" della Città Metropolitana di Milano. Il servizio è rivolto alle donne che cercano lavoro o vogliono cambiarlo ed è finalizzato a rimuovere le barriere invisibili che spesso costituiscono veri ostacoli al percorso professionale fornendo indicazioni su corsi, incontri a tema, gestendo i colloqui individuali e di gruppo.

L'utente che vuole avviare un'**attività imprenditoriale** o diventare libero professionista trova in Afol Metropolitana il servizio "Creazione di impresa" che offre azioni gratuite specifiche e mirate per sostenere la nascita di nuove imprese diffondendo la cultura imprenditoriale e stimolando l'avvio di nuovi progetti di impresa. Il Centro per l'Impiego anche per l'anno 2015 informerà e veicolerà le persone interessate all'autoimprenditorialità e prenoterà gli incontri con gli operatori qualificati del servizio "Creazione d'impresa".
Il servizio di **accoglienza telefonica** presso il Centro per l'Impiego, importante punto di accesso ai servizi dell'Agenzia e prima interfaccia con l'utente, continuerà a sviluppare e consolidare le proprie competenze in risposta alle sempre più numerose e varie esigenze dell'utente.

Interventi di contrasto alla disoccupazione e alla fragilità sociale.
Nell'ultimo periodo del 2014 è stato istituito, negli spazi del Centro per l'Impiego, lo **sportello LSU** rivolto agli enti locali e alle pubbliche amministrazioni che – per contrastare la riduzione dei servizi resi, dovuta alla costante diminuzione di risorse economiche e carenza di personale – intendono avvalersi di professionalità debitamente selezionate e percettrici di sostegno al reddito (cassaintegrazione o indennità di mobilità ex L 223/91); il reclutamento avviene tra soggetti che sono interessati allo sviluppo di nuove competenze professionali e al reinserimento occupazionale, seppur temporaneo, in un contesto lavorativo. L'attività proseguirà nel 2015 poiché – visti i positivi riscontri degli anni precedenti – è strategico sia per il miglior funzionamento di strutture in difficoltà per carenze di organici (scuole, PA, enti territoriali), sia per quelle fasce di utenti in difficoltà occupazionale per le quali, la presentazione di proposte concrete rappresenta uno stimolo per attivarsi nella successiva ricerca di opportunità lavorative.

Il Servizio Accoglienza
AFOL Milano intende effettuare una riorganizzazione delle modalità di erogazione dei servizi di accoglienza, con il duplice obiettivo di:

1. rafforzare l'offerta di servizi di prima accoglienza;
2. potenziare la sinergia tra il servizio amministrativo (principale canale di accesso degli utenti) e gli altri servizi dell'Agenzia anche avvalendosi dello sviluppo di innovative tecnologie informatiche.

Si intende cioè:

- strutturare il servizio di Accoglienza attivando un **INFO POINT** libero e gratuito, in grado di illustrare il complesso dei servizi erogati da Afol Metropolitana, promuoverne l'adesione e mettere a disposizione operatori e strumenti di autoconsultazione per rinforzare il bagaglio informativo di cittadini alla ricerca di nuove e diversificate opportunità;
- sviluppare **percorsi differenti** in relazione alle reali esigenze degli utenti, diversificando tra coloro che necessitano di certificazioni amministrative e quanti si recano presso il Centro per dichiarare la propria disponibilità ad un inserimento

lavorativo e/o a percorsi di potenziamento del proprio profilo curriculare (orientamento, formazione, politiche attive):

- **raccordare il servizio Accoglienza ed il servizio specialistico**: agli utenti che, presi in carico dal Centro per l'Impiego, accedono al servizio di accoglienza, viene somministrato un colloquio di orientamento specialistico e – in relazione alle caratteristiche manifestate – ed inseriti in percorsi di reinserimento lavorativo, di formazione o rinviati a progetti temporanei finalizzati all'empowerment delle competenze.

Questi i principali vantaggi attesi:

- migliore allineamento tra bisogno dell'utente e servizio specialistico erogato;
- maggiore efficienza nel funzionamento dell'Agenzia (riducendo ad es. tempi d'attesa o necessità di recall degli utenti per progetti specifici);
- efficacia informativa, quale risposta istituzionale al disagio sociale.

Il servizio che si va a delineare comprende:

- iscrizione al Centro per l'Impiego con contestuale compilazione delle schede anagrafica e professionale e rilascio della documentazione inerente l'attività amministrativa svolta (iscrizione alle liste di mobilità ovvero rilascio dello stato occupazionale) e rinvio con appuntamento al servizio di accoglienza;
- rilevazione del bisogno dell'utente mediante colloquio specialistico (vengono fornite le informazioni e si verificano i requisiti dell'utente) e redazione di una scheda professionale completa e esaustiva e creazione del cv;
- orientamento al servizio specialistico di AFOL Metropolitana;
- rinvio (con appuntamento) al servizio specialistico.

Accordi istituzionali

Vista l'importanza dell'iniziativa si intende rinnovare, anche per il 2015 l'accordo tra AFOL Metropolitana – Centro per l'Impiego – INPS - Direzione Regionale Lombardia - USR Lombardia - Ufficio scolastico Territoriale di Milano volto alla semplificazione delle procedure di attribuzione del beneficio dell'indennità di disoccupazione al personale scolastico, con contratto di lavoro a tempo determinato.

2.1.2.3 – INCONTRO DOMANDA E OFFERTA DI LAVORO

Per l'anno 2015 l'ufficio Incontro Domanda Offerta proseguirà l'azione di competenza territoriale per ciò che attiene la mediazione tra azienda e utente finale, per offrire un numero sempre maggiore di opportunità lavorative.

L'obiettivo è di incrementare l'azione di rilevazione del fabbisogno aziende e conseguentemente di movimentazione di candidati. Il focus è rivolto al potenziamento della parte relativa alla rilevazione del fabbisogno aziendale per un duplice obiettivo: l'incremento delle aziende e lo sviluppo di azioni di marketing territoriale.

In questa ottica quindi il servizio si propone di incrementare l'attività di mediazione, aumentando quindi le opportunità occupazionali per i destinatari dei servizi per l'impiego; e ciò anche a supporto e completamento delle attività di Politiche attive, di orientamento specialistico, fornite ai partecipanti di progetti di placement e, più in generale, agli utente di AFOL metropolitana che necessitano di questi servizi.

Le linee guida per l'implementazione del sistema aziende si concretizzano, da una parte, attraverso la mappatura della Banca Dati esistente, dall'altra, dall'avvio di un percorso di formazione specifico per connettere le aziende fidelizzate ai servizi AFOL, rivolto agli operatori del servizio, finalizzato all'acquisizione di competenze in ambito commerciale.

È già in corso inoltre, e proseguirà nel 2015, la collaborazione tra area formazione e area lavoro, attraverso la condivisione di modalità operative tra i servizi. L'iniziativa prevede la conoscenza reciproca dei settori con l'individuazione del punto di contatto tra i due: la condivisione di azioni su aziende.

Prosegue inoltre l'utilizzo dell'applicativo Joshua per lo svolgimento dell'attività preselezione, il quale consente di monitorare agevolmente i flussi dell'attività.
L'obiettivo è condividere i profili professionali in un'ottica di collaborazione sinergica con le future direzioni territoriali di AFOL Metropolitana periferiche per ottimizzare la movimentazione dei curricula. Parallelamente consente di monitorare le aziende in termini di commesse, di numero e tipologie di profili professionali.

In virtù della costituzione di AFOL Metropolitana, il Servizio IDO, mediante i contatti diretti con il mondo delle aziende, potrà rappresentare anche un veicolo di promozione nella nuova immagine dell'azienda.

2.1.2.4 - CREAZIONE D'IMPRESA

Creazione d'impresa fornisce un servizio gratuito e su appuntamento di informazione ed orientamento per coloro che vogliono avviare un'attività d'impresa, o diventare un libero professionista. Un servizio di supporto alla creazione di nuove imprese/attività di lavoro autonomo formato da un insieme di azioni volte a diffondere una cultura imprenditoriale e a stimolare la nascita di nuove attività in proprio.

Al fine di diffondere la cultura d'impresa e per stimolare l'interesse sui temi del "mettersi in proprio" e di fare impresa, Creazione d'impresa di Afol Metropolitana promuove iniziative rivolte a favorire la conoscenza sulle attitudini e sulle capacità richieste nell'avvio di un'attività, e della tutela dell'idea.

Dopo un approfondimento sull'idea d'impresa, Creazione d'impresa offre informazione e consulenza sui seguenti temi:

- procedure per l'avvio dell'attività, adempimenti amministrativi, atti autorizzativi richiesti, enti di riferimento, riferimenti normativi;
- inquadramento e forma giuridica dell'attività d'impresa;
- principali finanziamenti agevolati per l'avvio dell'attività;
- formazione imprenditoriale e aggiornamento professionale attraverso corsi, convegni e seminari;
- pubblicazioni aggiornate sui principali temi di interesse per l'impresa;
- tutela dell'idea (marchi e brevetti).

FUNZIONAMENTO DEL SERVIZIO

Il servizio, settimanalmente il giovedì pomeriggio, presso il centro per l'impiego, svolge un incontro/colloquio di gruppo. La durata dell'incontro è di circa due ore e trenta. Si svolge per gruppi di 10 persone prenotate su apposita agenda predisposta sul portate sintesi (progetti in afol -creazione d'impresa).

L'obiettivo dell'incontro è presentare il servizio, dare le prime nozioni su che cosa sia il mondo dell'impresa, che passi bisogna fare per mettersi in proprio e raccogliere le idee e le richieste degli utenti. Si ha anche l'obbiettivo di selezionare l'utenza che realmente ha le potenzialità di intraprender e un percorso di creazione d'impresa.

L'incontro è articolato in 6 momenti:

- Presentazione di Afol Metropolitana: chi è, cosa fa, presentare in breve tutti i suoi servizi compresa la formazione
- Presentare il servizio creazione d'impresa e le sue risposte
- Dare le prime nozioni su che cosa significhi mettersi in proprio e diventare imprenditori: domande da porsi, analisi da eseguire, concetto di business idea e business plan
- Analisi delle varie forme giuridiche d'impresa e relativi costi
- Consegna, compilazione e raccolta schede adesione al servizio
- Breve presentazione dei singoli partecipanti con spiegazione del motivo della partecipazione e delle idee imprenditoriali. Ogni utente si presenta, spiega che idea avrebbe e cosa vorrebbe realizzare, pone i quesiti per le quali desidera ricevere risposta. Viene redatto un verbale dell'incontro e delle richieste.

Al termine della presentazione degli utenti vengono fornite le prime risposte generali e date le prime indicazioni su come muoversi e su cosa iniziare a fare.

A seguito dell'incontro entro 3 giorni lavorativi vengono analizzate dal servizio le schede e il verbale dell'incontro. Vengono inviate via mail a ciascun utente i materiali informativi

richiesti a seconda del caso (sono state redatte una serie di schede informative sulle più svariate attività).
L'utente successivamente a aver analizzato e chiarito meglio i primi dubbi ricontatta il servizio creazione d'impresa e chiede l'avvio di un percorso personalizzato. L'utente viene ricontattato e viene fissato un incontro personalizzato dove si concorda un percorso di creazione d'impresa. A tutti gli utenti viene garantito un percorso di orientamento e accompagnamento, tuttavia le ore dedicate si differenziano a seconda se:

- Utente ha i requisiti per poter essere inserito in dote unica: in questo caso dopo un primo incontro dove viene spiegata la possibilità di essere inserito in dote unica, con la scelta del percorso di autoimprenditorialità, viene fissato un appuntamento con PAL di Afol.
- PAL di Afol fa il colloquio di accesso alla dote e concordano il PIP. Dopo aver inserito il PIP l'utente viene preso in carico da creazione d'impresa che eroga i servizi concordati nel PIP.
- Utente non ha i requisiti per accedere alla dote: vengono fatti una serie di incontri per dare tutti gli strumenti necessari per cercare di portare all'avvio dell'attività, ma vengono dedicate il numero minimo di ore.

IL PERCORSO DI CREAZIONE D'IMPRESA
Il percorso di creazione d'impresa prevede una serie di incontri personalizzati tra gli operatori del servizio creazione d'impresa di Afol e l'aspirante imprenditore selezionato dagli incontri di gruppo. Il percorso prevede:
Primo incontro dove viene compilata la scheda di business idea analizzata e approfondita. Si verifica se l'utente ha i requisiti (tecnici e morali) per poter realizzare la sua idea. In caso positivo si passa a un incontro successo, in caso negativo si indicano all'utente quali siano e dove ottenere gli eventuali requisiti. Spiegazione e analisi della forma giuridica più adatta allo svolgimento dell'attività.
Secondo incontro dove si inizia a impostare e spiegare la compilazione del business plan. Quadro d'insieme - storia dell'idea imprenditoriale, il team, descrizione del prodotto e/o dei servizi, individuazione del mercato e dei clienti, strategia di marketing e promozione, infrastruttura, programma di investimento, budget delle vendite, finanziamento. Si richiede all'utente di iniziare e fare tutti i preventivi di spesa e ricercare tutte le informazioni necessarie alla compilazione completa del business plan.
Incontri successivi, anche tramite scambio di mail o telefonate dove si implementa il documento e si scambiano tutte le informazioni necessarie.

ACCESSO AL SERVIZIO
L'utente accede al servizio attraverso 3 canali:

- CENTRO PER L'IMPIEGO
- INTERNET (sito di afol)
- ALTRI SERVIZI DI AFOL: centri di formazione, PAL, città dei mestieri, alte professionalità

1. accesso da centro per l'impiego: l'utente che transita dal centro per l'impiego alla sportello dall'operatore gli viene segnalato il servizio creazione d'impresa.
Se l'utente è immediatamente interessato l'operatore gli prenota tramite agenda sintesi l'incontro di gruppo per il primo giorno disponibile. In alternativa se l'utente è indeciso, gli viene lasciato il volantino del servizio e l'utente successivamente ricontatta il servizio creazione d'impresa ai recapiti indicati nel volantino.

2. internet: utente trova il servizio su vari canali on line (www.afolmet.it – creazione d'impresa, sito della provincia, sito del comune di Milano) il servizio. Compila la scheda di adesione e la invia alla mail condivisa del servizio creazioneimpresa@afolmet.it. Gli operatori del servizio provvedono a ricontattare l'utente e inserirlo nel primo incontro di gruppo disponibile.
3. altri servizi afol: all'utente viene illustrato dagli operatori dei vari servizi brevemente il servizio e gli viene richiesto di contattare direttamente il servizio tramite i contatti indicati sul volantino. Operatori del servizio creazione d'impresa contattano e prenotano l'utente all'incontro di gruppo.

2.1.2.5 - CRISI AZIENDALI

Il Servizio Crisi Aziendali svolge la propria attività ai sensi del Contratto di Servizio in essere con la Città Metropolitana di Milano, in stretto raccordo con i competenti uffici di Regione Lombardia.

Il Servizio continuerà, anche nel 2015, la propria attività finalizzata al supporto dei casi aziendali per i quali venga richiesto l'intervento istituzionale della Città Metropolitana di Milano.

Il Servizio garantirà, inoltre, lo svolgimento delle procedure amministrative di istruttoria e validazione relative alle domande di cig in deroga di competenza territoriale della Città Metropolitana di Milano.

2.1.3 - AREA FORMAZIONE

Attività generale per Linee Tematiche di Intervento
Per l'Anno Formativo 2014/15 è stata confermata l'articolazione della proposta formativa di AFOL METROPOLITANA per la sede territoriale di Milano, con interventi di Diritto Dovere di Istruzione e Formazione (DDIF), di Formazione Continua e Permanente a richiesta aziendale e individuale, e di Formazione Superiore e Specializzazione.

Con l'obiettivo di dare risposta alla domanda di sviluppo personale e professionale del cittadino e alla domanda di qualificazione delle risorse umane che proviene dal sistema produttivo, l'Area Formazione di AFOL MET, per la sede territoriale di Milano, offre opportunità di formazione per:

- giovani che scelgono di assolvere il diritto-dovere di istruzione e formazione e l'obbligo di istruzione nei percorsi triennali e quadriennali di istruzione e formazione professionale;
- cittadini in cerca di prima occupazione, che intendono arricchire il patrimonio individuale di conoscenze e competenze in funzione dell'inserimento lavorativo;
- disoccupati in cerca di nuove occasioni di lavoro, spesso inseriti in progetti di reinserimento finanziati, che hanno bisogno di percorsi formativi per un adeguamento del loro bagaglio di conoscenze e competenze;
- lavoratori che intendono migliorare la propria professionalità attraverso percorsi di aggiornamento e specializzazione.

I corsi di formazione offerti possono essere raggruppati nelle seguenti tipologie:

- percorsi, anche in apprendistato di primo livello, per l'assolvimento del diritto-dovere di istruzione e formazione (DDIF), di durata triennale (cui consegue una qualifica di III livello europeo) e quadriennale (cui consegue un diploma tecnico di IV livello europeo) con possibilità per il corso op. abbigliamento di un proseguimento al V anno;
- percorsi di formazione superiore (specializzazione post diploma e post laurea o corsi IFTS di Istruzione e Formazione Tecnico Superiore o ITS di Istruzione Tecnica superiore);
- percorsi di formazione continua e permanente, a domanda individuale o su richiesta aziendale; in questo quadro vengono attivati anche percorsi in apprendistato di secondo livello (professionalizzante o di mestiere).

Per quanto riguarda l'anno formativo 2014/15 tra settembre 2014 e dicembre 2014 sono stati avviati n 111 corsi - DDIF, Formazione superiore/specializzazione, formazione continua a richiesta aziendale e apprendistato - con il coinvolgimento di n. 1591 allievi.

Numerosi altri corsi, con il coinvolgimento di ulteriori utenti, sono stati già avviati (e si avvieranno) **nel corso del 2015**, a completamento della progettualità del corrente anno formativo e ad inizio del successivo.
Le attività formative relative alle diverse tipologie di intervento sono realizzate sia con i finanziamenti previsti dai programmi approvati in ambito comunitario, nazionale, regionale e provinciale sia a pagamento, a richiesta individuale o aziendale.
L'area Formazione di AFOL Metropolitana, sede di Milano, sviluppa attività secondo Linee Tematiche di Intervento distinte tra loro anche se spesso complementari.

Anche per l'anno formativo 2014/15 si è confermata l'attenzione per le persone che vivono in situazioni di difficoltà, con restrizione della libertà personale.

Per queste persone sono stati attivati presso il carcere di S. Vittore, a fronte di finanziamenti specifici della Regione Lombardia, alcuni interventi volti all'inclusione sociale attraverso processi formativi che contribuiscano ai processi di integrazione o di sostegno.
Avvalendoci dell'accordo tra Agenzia e Università per Stranieri di Siena, che ci consente di essere "Referente e sede di esami", saranno avviati nei primi mesi del 2015 corsi, con certificazione finale, per l'apprendimento della lingua italiana rivolti ai giovani dei nostri corsi in DDIF.
Il fenomeno della dispersione scolastica e il problema dei cosiddetti NEET (Not in Education, Employment or Training), cioè dei giovani tra i 15 e i 29 anni che non studiano, non lavorano e non cercano un'occupazione, viene affrontato, in collaborazione con i colleghi dell'Area Lavoro, anche attraverso lo strumento della **Garanzia Giovani**, progetto europeo rivolto ai giovani per combattere la disoccupazione.

Anche nel 2015, in continuità con esperienze precedenti, saranno avviati **eventi e manifestazioni**, che esaltino la ricchezza e la qualità degli interventi formativi dei nostri Centri di Formazione, l'attività degli studenti e la promozione dell'immagine complessiva dell'Agenzia.

Moda Abbigliamento e Sartoria
Le attività esplicate su tale Linea di Intervento riguardano corsi in DDIF, di Formazione Superiore, di Formazione Continua e Permanente.

-Diritto Dovere di Istruzione e Formazione (DDIF)
Attuazione di un percorso triennale per

- Operatore/trice dell'abbigliamento volto alla formazione di una figura professionale che opera in ambito sartoriale ed è in grado di gestire correttamente le manualità fondamentali per la gestione della confezione e della modellistica.

Tali competenze sono spendibili nell'industria e nell'artigianato, nelle sartorie e nelle piccole o medio imprese di confezione. Il percorso, normato dalla Regione Lombardia, è finalizzato al conseguimento della **Qualifica professionale di Operatore dell'abbigliamento-sartoria**.
Il percorso triennale (990 ore annue) prevede anche uno stage aziendale (nel secondo e terzo anno).
Il percorso consente anche di accedere al Quarto anno di approfondimento delle competenze e per il conseguimento del **Diploma professionale di Tecnico dell'abbigliamento.**
Questa figura professionale trova occupazione nelle sartorie e nelle aziende di abbigliamento.
Nel quadro delle attività complementari riguardante il settore, e ad arricchimento delle attività multiculturali e multietniche promosse dallo stesso, segnaliamo la convenzione stipulata con l'Associazione "Vite Intorno onlus", per promuovere con un finanziamento della Tavola Valdese la **formazione di giovani africani.** Nello specifico è uno stage di due mesi, presso le nostre strutture, rivolto a un giovane proveniente dal Togo per la formazione nel design della moda.
Nel mese di marzo 2015, in collaborazione con le scuole del Polo Milano Sistema Moda, è prevista la partecipazione alla manifestazione **"Fa' la cosa giusta!",** che da sempre si propone come luogo di incontro e scambio per tutti i cittadini e le realtà desiderose di vivere secondo criteri di sostenibilità sociale, economica e ambientale.

-Formazione Superiore/Specializzazione e Formazione Continua e Permanente (AFOL Moda)

La linea di intervento "Moda Abbigliamento e Sartoria" nella sua offerta formativa per adulti è comunicata come **AFOL Moda**, una scuola pubblica che offre una preparazione professionale di alto livello in vari ambiti della filiera produttiva del settore moda, da quello progettuale a quello modellistico e sartoriale.

Afol Moda partecipa alla **Piattaforma Sistema Formativo Moda**, che raccoglie diverse delle maggiori scuole di moda regionali e nazionali e che ha avviato nel 2014, sostenuto dal Comune di Milano e da Camera Nazionale della Moda, un percorso volto all'**accreditamento** alla formazione nel settore moda.

Tale percorso coinvolge anche AFOL Moda, il cui accreditamento è previsto per primavera 2015.

Il settore moda di AFOL MET è inoltre capofila del **Polo Tecnico Professionale Milano Sistema Moda (MSM)** che vede la partecipazione, oltre che di scuole ed aziende che operano nel settore, anche di Assolombarda.

Sono stati proposti per l'anno formativo 2014/15, percorsi formativi per creare solide basi professionali nell'ambito del Fashion, del Modellismo e della Sartoria, anche attraverso l'attivazione di stage curriculari specifici. Tali corsi godono del **patrocinio della Camera Nazionale della Moda Italiana.**

Ai corsi di specializzazione si affiancano corsi di Formazione Continua e Permanente (anche serali) in ambito sartoriale.

Nel corso del 2014 è stato inoltre avviato il progetto **"Alta sartoria maschile: atelier 2.0"** finanziato da Regione Lombardia, rivolto a inoccupati, disoccupati o occupati fino a 35 anni di età.

Il progetto, per quanto riguarda AFOL Moda, è finalizzato all'acquisizione delle abilità e conoscenze necessarie a chi desidera lavorare, gestire o aprire una sartoria maschile con una particolare attenzione al web marketing.

Gli aspetti di comunicazione sono sviluppati attraverso un corso progettato dal CFP Bauer.

La conclusione, prevista per fine marzo 2015, prevede anche un focus significativo sul tema dell'autoimprenditorialità con un supporto specifico a sei progetti imprenditoriali proposti da altrettanti ragazzi partecipanti all'iniziativa.

La partecipazione ad **eventi specifici,** realizzati nei primi mesi del 2015, ha registrato un grande successo delle attività proposte da **AFOL Moda**.

Nel corso del 2015 contiamo di sviluppare, come AFOL Moda, corsi aziendali per una importante casa di moda, sulla tematica dell'"archiviazione dell'abito storico".

E' inoltre in cantiere una possibile collaborazione, con l'utilizzo dei nostri laboratori sartoriali, con due importanti Scuole di Moda milanesi.

Beauty e Benessere

Ricordiamo, come in altre occasioni, l'importanza del settore wellness per la crescita economica e dell'occupazione: "Il wellness vale in Italia circa 20 miliardi di euro, oltre 35000 imprese e 70000 addetti. Se poi consideriamo il complesso delle attività vale oltre il 13% del Pil".

Sono attuati due percorsi triennali per la Qualifica di:

- "Operatrice del benessere: estetica"
- "Operatore/trice del benessere: acconciatura".

Il primo forma una figura professionale che opera in un ambito polivalente, con competenze utili ad offrire prestazioni rivolte alla persona nel suo aspetto fisico ed estetico.

Il secondo forma una figura professionale con competenze utili ad attuare prestazioni nell'ambito dei principali trattamenti per i capelli.

I percorsi, triennali (990 ore annue), prevedono anche uno stage aziendale (nel secondo e terzo anno).

Fotografia e Comunicazione Visiva e Multimediale

Valgono le considerazioni precedentemente fatte riguardo l'importanza e il valore delle attività inerenti l'Industria Creativa e Culturale con particolare attenzione a quelle professionalità che si spendono sul mercato e generano valore attraverso l'autoimprenditorialità.

Anche gli ultimi dati occupazionali confermano l'interesse per chi lavora nel web considerando l'attenzione sempre più forte del mondo IT verso le tecnologie che valorizzano il web e i suoi contenuti.

I profili professionali che operano in questo ambito sono in crescita esponenziale e le competenze che li caratterizzano costituiscono gli obiettivi formativi di molti corsi presentati da AFOL Milano attraverso i CFP Bauer e Vigorelli.

Vengono attivati corsi di Formazione Superiore/Specializzazione, di Formazione Continua e Permanente nei settori della Fotografia, delle Tecnologie e Linguaggi Multimediali e Animazione, della Grafica.

Tale attività si avvale anche dell'appartenenza a una vasta rete di enti partner.

Per quanto riguarda in particolare il Bauer si ricorda la sua appartenenza all'importante rete di cooperazione **Rete Fotografia**.

A gennaio 2015 il **Consiglio Nazionale dell'Ordine dei Giornalisti**, preso atto del parere favorevole reso dal Ministero della Giustizia ha autorizzato l'Agenzia allo svolgimento, con il CFP Bauer, dell'attività di **formazione professionale continua per i giornalisti**.

A fronte delle competenze specifiche espresse dal Bauer è stata inoltre attivata una Convenzione con il Comune di Milano, Settore Valorizzazione Patrimonio artistico e Sviluppo Servizi, per la realizzazione di progetti grafici, all'interno dei percorsi didattici, per **promuovere le attività culturali del Comune di Milano.**

Nell'area **"Fotografia"** uno dei corsi "importanti" attivati dal Bauer è il **corso biennale di Fotografia,** a pagamento**,** che copre bisogni formativi che anche l'Università non riesce a fornire**.** A questo si affianca una ricca molteplicità di corsi collaterali che forniscono formazione specifica e aggiornamento sui temi trattati.

Nell'area delle **Tecnologie e Linguaggi multimediali** a cura dei CFP Bauer e Vigorelli è in corso di svolgimento il **corso di Istruzione e Formazione Tecnico Superiore (IFTS) "Assistente alla produzione di Media Digitali",** finanziato da Regione Lombardia, FSE e MIUR.

Infine nell'area **"Grafica",** è attivato un corso di Formazione Superiore/Specializzazione di Graphic design (800 ore) e altri corsi più brevi di formazione permanente.

Informatica (IT) e HR Management e Office

I dati anche per il 2014 hanno confermato il forte interesse delle aziende per le figure professionali, sviluppate dal CFP Vigorelli, che abbiano competenze nello sviluppo software e nella gestione di sistemi multipiattaforma.

Si consolida inoltre l'attenzione del mercato agli aspetti di ottimizzazione e controllo gestionale e agli impatti tecnologici della diffusione dei nuovi mezzi di comunicazione quali l'utilizzo dei Social Network, Smartphone, Tablet e Internet Tv. La necessità di figure esperte per la gestione infrastrutturale sugli aspetti di sicurezza, gestione della rete e dei sistemi e delle Basi di Dati rimangono pertanto stabili. A queste si aggiungono richieste di profili che conoscano i nuovi paradigmi specifici di contestualizzazione di queste tecnologie all'ambito "Mobile" e sulle molteplici piattaforme.

L'adesione alla **Fondazione ITS (Istituto Tecnico Superiore) "Angelo Rizzoli",** con Assolombarda, Cefriel, Vodaphone, Provincia di Milano, IIS Enrico Mattei, ha senz'altro

contributo a rafforzare, insieme con i preesistenti partner, la capacità dell'Agenzia e del CFP Vigorelli di operare in tali settori.
Tale rafforzamento si è esplicato anche con l'adesione al **Polo Tecnico Professionale ICT e Multimedia** che vede la partecipazione di numerose Scuole, Enti di formazione professionale, Scuole civiche milanesi, Assolombarda, Consorzio di Università ed Aziende che operano nel settore.
Gli interventi previsti su questa Linea di Intervento riguardano attività di Formazione Superiore e di Formazione Continua e Permanente.

Per ciò che riguarda la Formazione Superiore, sono in corso di svolgimento

- Un corso di **Istruzione e Formazione Tecnico superiore (IFTS) per "Appdeveloper: programmare e pubblicare applicazioni mobile".**
- Un percorso di **Istruzione Tecnica Superiore (ITS) per "Tecnico superiore per i sistemi informatici e la sicurezza dei dati".**

Inoltre, in rapporto ai processi aziendali precedentemente individuati sono attivati corsi legati all'**Area contabile ed amministrativa** e, per l'**Area Salute e sicurezza nei luoghi di lavoro**, corsi di Formazione generale e specifica per lavoratori (D.lgs. 81/2008)
Per alcuni di questi, dopo il superamento di un esame, sarà rilasciato, con **riconoscimento del corso da parte della ASL**, un attestato di formazione abilitante.
E' stato stipulato un **accordo con Emit-Feltrinelli**, che porterà nel corso del 2015, su commessa della stessa, all'erogazione di corsi in materia di Sicurezza nei Luoghi di Lavoro ("Antincendio rischio basso", "Antincendio rischio medio", "Aggiornamento rischio medio") rivolti a dipendenti aziendali.
Stiamo inoltre lavorando alla stipula di una convenzione di collaborazione con AIAT Associazione Ingegneri Ambiente e Territorio per l'attuazione entro l'anno di possibili corsi in materia di Sicurezza nei Luoghi di Lavoro aperti ai loro aderenti.

Altre Aree: Chimica-Ambiente e Lingue-Turismo
Gli interventi in "Chimica-Ambiente" vedono l'attivazione e la riproposizione per l'a.f. 2014/15 di alcuni corsi strettamente interconnessi con i temi della sostenibilità, delle fonti di energia rinnovabile e della chimica ambientale.
Per "Lingue-Turismo" l'offerta formativa ha particolare riguardo per le competenze linguistiche e quelle necessarie per affrontare gli esami di abilitazione alle professioni turistiche di guida e accompagnatore, **competenze professionali spendibili nell'ambito dell'EXPO**.
La proposta di corsi di lingua russa sembra riscuotere attenzione presso l'utenza, anche in vista di EXPO 2015.

Formazione Continua rivolta alle Aziende
L'attività di formazione rivolta alle Aziende si concretizza sia attraverso il soddisfacimento di richieste specifiche da parte aziendale, sia con la proposta di un ricco catalogo corsi dell'Agenzia.
I corsi attivati trovano copertura economica o attraverso finanziamenti pubblici specifici o finanziamenti aziendali.

Una parte importante dell'attività formativa rivolta alle aziende è data dai corsi per Apprendistato svolti all'interno del **Progetto Apprendistato** finanziato dalla Città Metropolitana di Milano che vede il CFP Vigorelli capofila.
Il progetto è rivolto principalmente ad apprendisti che fanno parte dei settori terziario, studi professionali, turismo ed acconciatura/estetica.

Nel corso del 2015 sarà inoltre attivato anche il piano formativo "RISING – Risorse formative per l'Innovazione e l'Internazionalizzazione" (Avviso 4/2014 di Fondimpresa), in un partenariato che comprende Formaper ed Emit-Feltrinelli.
Continua inoltre l'offerta alle aziende di formazione finanziata attraverso il **"Conto formazione"** dei fondi interprofessionali.
L'attività di formazione rivolta ai lavoratori in difficoltà occupazionale delle aziende proseguirà nei prossimi mesi con l'attivazione di **Dote Unica Lavoro** della Regione Lombardia, offrendo oltre ai Servizi Formativi anche la possibilità di Bilancio di competenze, Orientamento e formazione alla ricerca attiva del lavoro, Accompagnamento continuo, Coaching.

Orientamento all'Istruzione e Formazione Professionale e Progetti
Con Assolombarda e Fondazione ITS A. Rizzoli, di cui siamo partner, sono state progettate attività di **orientamento rivolte ai giovani dopo la maturità** per far conoscere, oltre alla possibilità di percorsi universitari, anche quella di **percorsi biennali ITS**. Il progetto, di concorso con altre Fondazioni ITS della Città Metropolitana, vedrà la sua piena realizzazione nel corso del 2015.

A marzo 2015 è prevista la realizzazione del progetto "Sperimentare la Minifabbrica per l'autonomia nello studio" progettato con una società specializzata nella metodologia 'Minifabbrica' con adulti ed adolescenti. Il progetto è appoggiato da aziende e da Assolombarda.
Inoltre, tra le numerose iniziative:

- Per il CFP Paullo è confermato il percorso di educazione alla salute tra pari (Peer Education) in collaborazione con ASL Milano e il percorso di "Educazione alla legalità" promosso dall'Ordine degli Avvocati della Provincia di Milano
- Per i 3 CFP e per i Centri di Aggregazione Giovanile l'attivazione del progetto GAP (Gioco d'Azzardo Patologico) volto alla prevenzione del gioco d'azzardo. Il progetto è organizzato dal Servizio Politiche Giovanili e di Genere della Provincia di Milano, dal Dipartimento Dipendenze di ASL Milano e dal Consorzio di cooperative sociali Ex.it.

A supporto del progetto europeo **Garanzia Giovani (Youth Guarantee) della Regione Lombardia,** si è attivata opera di informazione e orientamento con i progetti "Garanzia Giovani Moda", e "Garanzia Giovani ICT e Multimedia", finanziati dalla **Provincia di Milano** e attivati da AFOL Milano con il Polo Moda per il primo progetto e con alcuni partner dell'ITS Rizzoli per il secondo.
In risposta ad avvisi specifici sono stati presentati, o stanno per esserlo, alcuni progetti che, se approvati, potrebbero vedere il loro inizio nel corso del 2015:

- Progetto **"European Machine Tool Sector Skills Alliance"** nell'avviso europeo **Erasmus +**, Azione chiave 2 "Cooperazione per l'innovazione e lo scambio di buone prassi".
  Il progetto, che vede coinvolta l'UCIMU (Unione Costruttori Italiani Macchine Utensili + rete europea delle macchine utensili - CECIMO), è focalizzato sul potenziamento della rete europea di aziende che operano in modo virtuoso nel campo delle macchine utensili, con specifiche esperienze di formazione.

2.2 - DIREZIONE TERRITORIALE NORD-OVEST

2.2.1 - AREA LAVORO

L'Area Servizi Orientamento Lavoro si occupa della realizzazione dei servizi all'impiego finalizzati ad orientare e supportare le persone in cerca di occupazione; eroga, inoltre, consulenza, informazione e formazione tecnico professionale per le aziende e le pubbliche amministrazioni. I servizi istituzionali (servizi info-orientativi e consulenziali di base, amministrativi e certificativi, servizio Incrocio domanda offerta di lavoro) sono erogati in modo gratuito e con continuità nel corso dell'esercizio, i servizi specialistici sono realizzati con risorse finanziate da specifici dispositivi.
Le sedi accreditate garantiscono l'erogazione dei servizi info-orientativi di base e specialistici, nel rispetto del Decreto Regionale n. 9.749 del 31/10/2012 attuativo DGR 2.412 26/10/2011; il Centro per l'Impiego di Rho centralizza, inoltre, la gestione dei servizi amministrativi e certificativi.

Gli obiettivi dell'Area Orientamento Lavoro per il 2015 sono:
- Realizzare per i cittadini residenti sul territorio ***Servizi intergrati per il lavoro***, ponendosi quale punto di riferimento territoriale per la presa in carico e le azioni di supporto al reinserimento nel mercato del lavoro
- Potenziare la qualità e la visibilità dei servizi offerti attraverso la riorganizzazione della distribuzione territoriale delle **sedi di erogazione**, nel rispetto di criteri di economicità
- **potenziare l'accesso ai finanziamenti pubblici per i servizi al lavoro,** anche sviluppando nuovi canali, in modo da rispondere alla domanda di servizi proveniente dagli stake holders territoriali (cittadini, aziende e pubbliche amministrazioni)
- Adozione di procedure e strumenti di lavoro flessibili e orientati all'utenza, sviluppando azioni, in parte già intraprese, che hanno un impatto organizzativo e reddituale positivo
- Sviluppo della capacità di ascolto dei bisogni del territorio in tema di politiche del lavoro, promuovendo una logica di lavoro in rete con Agenzie, amministrazioni e stake holders territoriali (Task Force Lavoro)

Segue l'analisi dei servizi erogati dall'Area Orientamento Lavoro del Nord Ovest, nella realizzazione dei quali vengono declinati gli obiettivi elencati.

Servizi integrati per il lavoro
Nel 2015 gestiremo:
- servizi amministrativi e certificativi attraverso il Centro per l'Impiego di Rho
- servizi di informazione e supporto all'inserimento finalizzati ad accompagnare e guidare il cittadino nella fase di transizione verso una nuova occupazione attraverso gli Sportelli Lavoro e i progetti di politiche attive del lavoro

Gli elementi di sviluppo da implementare nel 2015 sono sinteticamente i seguenti:

1. **Servizi integrati per il lavoro**: consolidamento dell'integrazione tra i servizi di politica attiva del lavoro e i servizi amministrativi e certificativi attraverso il consolidamento delle procedure, degli strumenti di lavoro, la condivisione del modello di servizio e la formazione degli operatori.

2. **Ottimizzazione delle sedi di accesso ai servizi territoriali**: la proposta relativa alla riorganizzazione della distribuzione territoriale delle sedi di accesso ai servizi integrati al lavoro nei comuni del nord ovest Milano è attualmente in via di definizione, anche in

connessione con la definizione dell'assetto istituzionale. L'Agenzia prevede una maggiore articolazione sul territorio dei punti di accesso al servizio, che erogheranno servizi info-orientativi e amministrativi di base.

3. **Consolidamento di innovazioni tecniche e procedurali che consentono di** programmare e organizzare in modo più efficiente i servizi:

CPI ONLINE – Servizi per l'impiego online: i servizi online permettono ai cittadini accedere ai servizi tramite collegamento web al sito http://www.provincia.milano.it/sintesi; l'accesso è possibile dopo la prima iscrizione al Centro per l'Impiego e permette di usufruire dei seguenti servizi:
- rilascio Dichiarazione di Disponibilità online
- aggiornamento Scheda professionale (utilizzabile per il servizio IDO)
- aggiornamento dati anagrafici

Servizio PrenotaOnLine!: collegandosi al sito Afol Met.(www.afolnordovestmi.it) ogni cittadino può orientarsi tra i diversi servizi amministrativi e prenotare online un appuntamento per i servizi di cui ha necessità. In questo modo avrà un appuntamento, coerente con le disponibilità degli operatori. Si è riusciti in tal modo a rendere più programmabile ed efficiente il lavoro svolto dagli operatori del Centro per l'Impiego e ad ottimizzare le lunghe code di attesa che si creano in alcuni periodi dell'anno.

Servizi standard

a. Colloquio di accoglienza individuale per l'iscrizione al CPI

L'utente che accede a questo servizio incontra un operatore qualificato che si occupa di:
- acquisire la Dichiarazione di disponibilità al lavoro
- redigere la scheda anagrafica e professionale
- comprendere la domanda dell'utente e rinviare al servizio specialistico più adeguato all'utente: a seconda dei casi, ai servizi di formazione, orientamento o accompagnamento al lavoro.

Il colloquio di accoglienza individuale ha l'obbiettivo di acquisire informazioni sulla carriera scolastica e professionale e sulle competenze maturate, compilare o aggiornare la scheda anagrafico professionale e illustrare i servizi offerti dall'Agenzia per compiere un rinvio mirato ai servizi specialistici.
Nel 2015 verrà consolidato l'utilizzo dei servizi online, per rendere la disponibilità al lavoro, aggiornare la scheda anagrafica o prenotare appuntamenti; il servizio sarà inoltre interessato da una riprogettazione che interesserà i contenuti e le sedi di erogazione.

b. Colloquio di accoglienza individuale per l'iscrizione al collocamento obbligatorio L. 68/99

Il colloquio di accoglienza individuale è rivolto a persone che intendono iscriversi nelle liste del collocamento obbligatorio che sono in possesso di un verbale di invalidità rilasciato dalla commissione ASL con percentuale superiore al 45% o invalidi del lavoro con grado di invalidità superiore al 33%, non vedenti o sordomuti, invalidi di guerra o per servizio ed infine tutti gli altri casi appartenenti alle categorie protette.
L'attività consiste in:

- Iscrizione, re-iscrizione, trasferimento, variazione nelle liste del collocamento dei disabili e nella compilazione/aggiornamento di una scheda anagrafica e di una scheda professionale, che contiene anche informazioni relative alle esperienze formative e lavorative, alle disponibilità del lavoratore, alle competenze e attitudini;

- Prime indicazioni sul percorso specialistico e sul servizio di incontro domanda/offerta di lavoro (Dote Valutazione del Potenziale);
- Appurare la concreta disponibilità a partecipare e coinvolgersi in percorsi specialistici

c. Gestione art. 16

Si tratta di avviamenti che il Centro per l'Impiego fa sulla base di richieste inoltrate dalla Pubblica Amministrazione (Comuni, scuole, enti ecc.) per l'inserimento di personale a cui è richiesto l'assolvimento dell'obbligo scolastico; previa pubblicazione della richiesta ricevuta, si raccolgono le candidature delle persone che si presentano al CPI di Rho e si redige una graduatoria dei presenti secondo criteri di:

- Anzianità di disoccupazione
- Carico familiare
- Età anagrafica, ecc.

All'ente che ha fatto la richiesta vengono segnalate 2 persone per posto da ricoprire, ai fini del colloquio di selezione.

d. Servizio INCONTRO DOMANDA-OFFERTA DI LAVORO (IDO)

Il servizio IDO garantisce alle aziende e ai Comuni che ne fanno richiesta un supporto professionale gratuito nella realizzazione di attività di:

- ricerca di candidati per l'inserimento come lavoratore dipendente o parasubordinato
- preselezione e promozione tirocini formativi
- ricollocazione mirata disabili

La ricerca dei candidati avviene inizialmente nella banca dati adottata dalla rete delle Agenzie AFOL, Joshua (interoperatività con Sintesi); qualora non vi siano profili in linea con la richiesta, si pubblicizza la ricerca di personale su alcune testate locali, siti istituzionali, ecc.. al fine di raccogliere candidature idonee. Dopo un primo screening i curricula vengono inviati al referente aziendale che si occupa della selezione vera propria.

Gli sviluppi più interessanti previsti per il prossimo esercizio riguardano il servizio IDO Online (www.idonline.it), sito comune a tutte le Agenzie territoriali per la gestione autonoma e/o assistita da parte delle aziende della ricerca di personale e la consultazione di profili anonimi. Obiettivo del sito è facilitare e promuovere l'accesso autonomo delle aziende al servizio, e promuovere la ricollocazione rendendo più dinamica la banca dati di persone che ricercano una nuova occupazione nonché le possibilità di reinserimento.

Politiche attive del lavoro

La realizzazione di interventi di politica attiva del lavoro è compito fondamentale dell'Agenzia e garantisce alle persone prese in carico la possibilità di accedere a servizi specialistici, finalizzati a rendere più rapido il processo di reinserimento al lavoro.

Dote Unica Lavoro

La Dote Unica Lavoro è lo strumento con cui Regione Lombardia intende rispondere alle esigenze delle persone nelle diverse fasi della propria vita professionale attraverso un'offerta integrata e personalizzata di servizi per il lavoro. Per il 2015 sarà lo strumento principale e unificato su cui lavorare per realizzare interventi di supporto alla ricollocazione.

Il sistema disegnato da DUL prevede l'attribuzione di un punteggio ai destinatari, tanto più alto quanto più elevata è la "distanza" dal mercato del lavoro (dovuta ad un lungo periodo di disoccupazione, all'età, al titolo di studio, ecc...):
– Fascia 1: "bassa intensità di aiuto"- utenti con buone caratteristiche occupazionali che richiedono un supporto minimo
– Fascia 2: "media intensità di aiuto"- utenti che necessitano di servizi intensivi per la collocazione o ricollocazione nel mercato del lavoro
– Fascia 3: "alta intensità di aiuto"- utenti che necessitano di servizi intensivi per un periodo medio/lungo e di forte sostegno individuale
– Fascia 4: "altro aiuto"- persone occupate (supporto per il mantenimento del lavoro)
Gli utenti che necessitano di molto supporto (Fascia 3 – alta intensità di aiuto) perché a rischio di marginalizzazione possono concordare con l'operatore, in fase di colloquio per la definizione del percorso, la fruizione di un percorso articolato di orientamento e supporto all'inserimento lavorativo; il rimborso dei servizi avviene secondo gli "Standard minimi dei servizi al lavoro" approvati da Regione Lombardia:

- i servizi di base devono essere erogati gratuitamente dall'Ente accreditato
- i servizi di accoglienza e orientamento sono rimborsati sulla base delle attività svolte
- i servizi di consolidamento competenze e inserimento lavorativo/autoimprenditorialità vengono rimborsati solo a risultato raggiunto indipendentemente dalle attività svolte

Gli utenti con buone caratteristiche occupazionali hanno diritto a fruire solo di alcuni servizi, ma con le medesime modalità di rimborso all'Ente.

Garanzia Giovani
Garanzia Giovani è il Piano Europeo per contrastare la disoccupazione giovanile, attualmente pari a circa il 40% dei giovani in età 15/29 anni. Complessivamente si prevede un impegno di risorse pari a circa 1,2 miliardi di euro per l'Italia nel biennio 2014/2015.
L'iniziativa si propone di garantire che tutti i giovani di età inferiore a 29 anni possano ottenere una opportunità qualitativamente valida di lavoro o formazione entro 4 mesi dall'inizio dello stato di disoccupazione; l'opportunità può consistere in un impiego, tirocinio, servizio civile, autoimprenditoria o in ulteriore percorso di studi e va adeguata alla situazione del mercato del lavoro e alle esigenze dell'interessato.
Il funzionamento del Piano in Regione Lombardia ricalca sostanzialmente l'organizzazione e le modalità previste per DUL.

Piano Emergo per Disabili
E.M.E.R.G.O è il piano finanziato dalla Citta metropolitana che promuove la realizzazione di un'ampia gamma di servizi volti a favorire l'ingresso nel mercato del lavoro delle persone disabili e sostenere il mantenimento del posto di lavoro. Il supporto è attuato con la **dote**, conformemente ai principi della centralità della persona e della valorizzazione del capitale umano sanciti dalle leggi regionali 22/2006 e 19/2007.
Nel 2015 l'Agenzia intende svolgerà attività nei seguenti ambiti:

- Dote Inserimento Lavorativo, destinata a soggetti disabili e disoccupati prevede la possibilità di attuare servizi personalizzati di orientamento, formazione e supporto all'inserimento lavorativo e servizi per il supporto alle aziende sottoposte agli obblighi della legge 68/99;
- Dote Sostegno all'occupazione che consiste in un intervento di sostegno all'occupazione di soggetti disabili impiegati presso aziende pubbliche e private operative nel territorio della provincia di Milano
- Dote Valutazione del potenziale: lo scopo delle dote è produrre una descrizione del lavoratore disabile, che viene valutato attraverso un colloquio con l'operatore e la somministrazione di test al fine di ottenere un profilo utilizzabile per il matching con

le esigenze aziendali. L'obiettivo è la corretta valutazione delle capacità del lavoratore ai fini dell'inserimento lavorativo
- Dote avviamento numerico disabili

NEXT – Nuove Eperienze X Tutti
L'iniziativa del Fondo Europeo per l'Immigrazione finanzia progetti territoriali volti a promuovere l'occupabilità di cittadini di Paesi terzi in condizione di maggiore vulnerabilità e di disagio occupazionale, tramite servizi di informazione, orientamento al lavoro e valorizzazione delle competenze informali, attraverso l'attivazione di servizi individuali personalizzati e finalizzati alla promozione dell'occupazione.
I percorsi, individuali e di gruppo, hanno una durata di 36 ore e sono destinati a cittadini stranieri disoccupati e iscritti al CPI. L'attività informativa e di reclutamento è iniziata a febbraio 2015, le attività si concluderanno entro il 30/6/2015.

Servizio Tirocini
L'Agenzia promuove la realizzazione di tirocini; il servizio è strutturato nel seguente modo:
- supporto le aziende nell'attività di preselezione dei candidati, attraverso il servizio IDO o il sito www.idonline.it .
- **assistenza** per l'attivazione dello stage, nelle procedure di convenzionamento, nella definizione del progetto formativo e assolvimento degli adempimenti di legge
- assegnazione di un tutor, punto di riferimento interno all'Agenzia per il tirocinante e tutoraggio in fase di realizzazione
Qualora non siano disponibili finanziamenti pubblici a copertura delle spese (assicurative, ecc...) l'Agenzia richiede alle aziende un concorso spese.

Formazione continua e permanente
L'Area Orientamento Lavoro gestisce interventi formativi destinati ad adulti, occupati o disoccupati. Il servizio è articolato nel seguente modo:
- analisi dei bisogni aziendali e supporto in fase di pianificazione dell'intervento
- coordinamento in fase di realizzazione e valutazione dell'esito delle attività formative
- monitoraggio dei principali canali di finanziamento disponibili
- presentazione della domanda di finanziamento, gestione dei rapporti con l'istituzione finanziatrice e presidio del processo di rendicontazione spese qualora si tratti di interventi finanziati; il servizio viene offerto anche a pagamento in assenza di finanziamenti pubblici

L'attività più rilevante prevista per il 2015 è la formazione connessa ai contratti di apprendistato.

Apprendistato
La formazione riservata agli apprendisti e ai tutor aziendali ha costituito nel triennio 2011/2014 un quota significativa delle attività dell'Area Orientamento Lavoro; nelle sedi accreditate dell'Agenzia sono stati realizzati i servizi di:

- formazione esterna degli apprendisti: moduli con contenuti di carattere trasversale e tecnico-professionalizzante;
- affiancamento consulenziale per la progettazione del piano formativo individuale di dettaglio e valutazione degli apprendimenti;
- formazione su competenze tecnico-professionali in affiancamento al tutor/formatore aziendale;
- supporto per la certificazione delle competenze (in caso di formazione interna all'azienda).

Nel 2015 si prevede di riproporre l'offerta di servizi compatibilmente con le possibilità di finanziamento che saranno rese disponibili e con l'evoluzione normativo.

2.2.2 - AREA FORMAZIONE

1. **NEW LEARNING WEEK:** nel mese di gennaio sono state realizzate 2 NLW della durata di 40 ore ciascuna.
   La prima presso l'Istituto Morante di Limbiate (14 partecipanti) la seconda presso l'Istituto Levi di Bollate (27 partecipanti).
   Il percorso formativo di entrambe le edizioni ha affrontato il tema delle prassi di conciliazione, offrendo così agli allievi una occasione nella quale sperimentare concretamente le competenze apprese durante le lezioni tradizionali con le situazioni reali esistenti nel mondo del lavoro o nella pratica quotidiana.

2. **FORMAZIONE IN CARCERE:** sono stati avviati nel mese di febbraio due corsi all'interno della Casa circondariale di Bollate.
   Il primo dedicato alla figura professionale del Manutentore idraulico-elettrico della durata di 120 ore e partecipato da 10 allievi in regime di esecuzione penale, il secondo dedicato alla figura del Giardiniere della durata di 90 ore partecipato anch'esso da 10 allievi egualmente in esecuzione penale.
   Le attività formative si concluderanno il 30 aprile.

3. **RICORDI DI GRANO:** E' partito nel mese di febbraio un percorso formativo con 75 allievi delle scuole medie superiori, che si concluderà nel mese di giugno. Il percorso della durata di 28 ore, per ciascun istituto scolastico coinvolto, è centrato su Expo 2015 e sul passato agricolo del nord ovest milanese. Le lezioni si terranno nelle giornate di sabato e domenica.

4. **STAND BY ME:** il progetto finanziato dal Fondo Famiglia Lavoro della Diocesi di Milano è stato avviato nel mese di novembre 2014. Sono state approvate dalla struttura centrale della Caritas nel mese di febbraio 2015 11 candidature (8 del saronnese e 3 del bollatese). Nel corso del 2015 sarà possibile partire, su scala quantitativa ben più ampia, con le prese in carico delle candidature provenienti dagli ambiti territoriali del rhodense e del bollatese.

5. **PROGETTO SERCOP "OLTRE I PERIMETRI":** l'Area formazione parteciperà agli incontri di progettazione volti a definire gli eventuali ambiti di intervento da parte di Afol Metropolitana nelle azioni che dovranno essere implementate.

6. **PROGETTO COMUNI INSIEME "VAI":** l'Area formazione parteciperà agli incontri di progettazione volti a definire gli eventuali ambiti di intervento da parte di Afol Metropolitana nelle azioni che dovranno essere implementate.

7. **DISPERSIONE SCOLASTICA E ACCORDI DI RETE:** è stato presentato nel mese di gennaio a Regione Lombardia un progetto sperimentale volto a contrastare preventivamente il fenomeno della dispersione scolastica. Il Nucleo Tecnico di Valutazione ha approvato il progetto che si è classificato al settimo posto su 92 progetti presentati. E' prevista la partecipazione di 39 allievi delle classi 2^ e 3^ delle scuole medie inferiori, che parteciperanno ad attività di laboratorio HW e SW, impianti elettrici ed energia fotovoltaica per una durata di 36 ore per ciascun modulo presso la sede di Cesate. Il valore del finanziamento richiesto è pari a € 26.325. All'interno di questa proposta progettuale sono stati attivati due accordi di rete, uno con le scuole medie inferiori dell'area del bollatese e uno con il CPIA del limbiatese.

8. **ISCRIZIONI DDIF E AZIONI DI SOSTEGNO:** Dopo una intensa campagna di promozione (open day, incontri con allievi delle scuole medie inferiori, affissione di manifesti con una nuova e più

accattivante veste grafica), sono state raccolte complessivamente 48 iscrizioni, che potranno dare vita nel nuovo Anno Scolastico 2015/2016 a tre classi prime distribuite tra le sedi di Cesate e Limbiate. In una di queste verrà per la prima volta avviato il corso di Operatore informatico. Proseguiranno le attività, sempre nelle stessi sedi di Cesate e di Limbiate, di Operatore Elettrico, Operatore servizi vendita, Operatore amministrativo-segretariale Informatica gestionale, per un totale di 4 classi seconde, 3 classi terze e 2 classi quarte. Si segnala nell'ambito dei percorsi di cui al DDIF, alla luce delle nuove disposizioni regionali, l'ulteriore taglio delle risorse, sia attraverso la riduzione del valore economico delle Doti, sia attraverso la soppressione di fatto della possibilità di mantenere le classi 5^.

9. **SCIENZA IN PIAZZA:** sono in corso le attività preparatorie del progetto finanziato dalla Fondazione Cariplo, che sfoceranno nella grande iniziativa pubblica che si terrà il 16 maggio.

10. **PROGETTI SULLE POLITICHE GIOVANILI:** entro la prima decade di maggio è prevista la presentazione di due specifici progetti aventi come riferimento territoriale il rhodense e il bollatese. L'Area formazione parteciperà come partner a queste due iniziative progettuali, avendo come focus il tema dei NEET e della creazione di impresa a favore dei giovani.

11. **FORMAZIONE PER DIPENDENTI DELLA PA:** l'Area formazione ha presentato alle Amministrazioni Comunali socie una proposta formativa specifica rivolta ai dipendenti delle stesse. A fronte delle adesioni che saranno raccolte potranno essere implementati nel corso del 2015 i diversi percorsi formativi.

12. **GESTIONE SEDI**: si stanno affrontando le complesse e delicate questioni afferenti le sedi, con particolare riguardo a quelle di Limbiate e Cesate.

3. POLITICHE DEL PERSONALE

Il processo di fusione e incorporazione in corso determina la necessità di individuare politiche del personale per l'anno 2015 fortemente indirizzate all'armonizzazione degli assetti organizzativi e degli strumenti amministrativi e gestionali del personale, nonché a favorire un processo di integrazione dei Servizi e delle stesse Risorse Umane di AFOL Metropolitana.

La realizzazione dei processi di fusione deve essere supportata da fattive azioni che sostengano tali processi. Si prefigura pertanto la necessità di pianificare politiche di gestione del personale che siano in linea con la ratio dei processi di fusione e che valorizzino le esperienze, le competenze, le modalità operative e organizzative maturate e consolidate durante il periodo di attività ed erogazione dei servizi delle Aziende Speciali oggetto della fusione.

Come descritto nel Piano Industriale di AFOL Metropolitana, la nascita della nuova Agenzia determina l'accentramento delle funzioni trasversali implicando la necessità di attivare processi di riqualificazione del personale che permettano la dislocazione, delle risorse in esubero in tali funzioni, nelle Aree e Unità Operative che hanno come scopo primario il perseguimento degli scopi sociali dell'Agenzia Metropolitana – "*promozione del diritto al lavoro quale servizio sociale rivolto alle persone, alle imprese e 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*".

Armonizzazione amministrativa e gestionale
La Direzione e i Servizi competenti saranno impegnati nel corso dell'anno nell'analisi e predisposizione degli adeguati strumenti gestionali e amministrativi necessari alla realizzazione di una governance efficace dell'Agenzia, che valorizzi le esperienze delle AFOL Territoriali e che possa armonizzare gli strumenti in uso nelle differenti AFOL.

Sistema delle Performance
A fronte della fase di analisi e ideazione già avviata nel mese di settembre 2014, sarà adottato a partire dall'anno 2015 un nuovo Sistema di Valutazione delle Performance che sia leva strategica per l'azienda e finalizzato al miglioramento dell'azione di governance tecnica, della qualità dei servizi e alla crescita delle competenze professionali, e funzionale a garantire: 1) l'allineamento dei comportamenti ai valori, alle strategie e agli obiettivi, in un'ottica di sostenibilità nel lungo periodo della performance aziendale; 2) il collegamento con i risultati aziendali, tenendo conto dei rischi assunti; 3) il rispetto dei principi di selettività, differenziazione, valorizzazione del merito, semplicità e chiarezza, oggettività e trasparenza.

Valorizzazione del Capitale Umano
Come definito nel piano industriale di AFOL Metropolitana sarà ultimata l'analisi di dettaglio delle job position che abbia come fine quella di individuare compiti e funzioni specifiche degli Uffici e dei Servizi, nonché definire le caratteristiche e la quantità delle posizioni e delle funzioni professionali da ricoprire, permettendo, in ultima istanza, la determinazione della dotazione organica necessaria allo svolgimento di tutte le attività in capo all'Agenzia Metropolitana.
È intenzione della Direzione effettuare successivamente azioni volte alla rilevazione e la mappatura delle competenze e delle job description, che si realizzerà attraverso

l'effettuazione di *assessment* per l'intero personale in forza nella nuova Agenzia, e che determinerà in ultima istanza la pianificazione di azioni di formazione e sviluppo.

Formazione e sviluppo

In tale fase di mutamento organizzativo, la formazione del personale costituisce una leva fondamentale per accelerare e favorire i processi di cambiamento interni all'organizzazione. In continuità con quanto sopra esposto, è intenzione pianificare interventi di formazione del personale secondo le linee di seguito individuate:

- Formazione strategica: rivolta ai ruoli direzionali, finalizzata a fornire un contributo agli organi di indirizzo nella formulazione delle politiche e della pianificazione strategica dell'ente;
- Formazione per lo sviluppo: rivolta a differenti destinatari, individuati di volta in volta in base alle tematiche trattate, finalizzata ad accompagnare i processi di valorizzazione del capitale umano;
- Formazione istituzionale: rivolta a tutti i dipendenti, finalizzata a rinforzare la conoscenza della struttura e delle politiche organizzative dell'Agenzia e l'integrazione effettiva del personale appartenente ai diversi Territori, aumentando di conseguenza l'efficacia e l'efficienza dell'Agenzia;
- Formazione tecnico-specialistica: rivolta a tutti i dipendenti, finalizzata a garantire un continuo aggiornamento giuridico e normativo nonché a potenziare le competenze specialistiche connesse alle attività svolte dal personale di ogni singolo servizio;
- Formazione a supporto dell'operatività: rivolta a tutti i dipendenti, finalizzata a migliorare l'uso e la conoscenza degli strumenti e delle metodologie operative utilizzate quotidianamente.

Di seguito si riporta una tabella riepilogativa del personale in carico, suddiviso per area territoriale:

	Dipendenti AFOL					**Dipendenti città metropolitana in distacco funzionale**			**Totale**
	A	**B**	**C**	**D**	**DIR**	**B**	**C**	**D**	
Territorio di Milano		**47**	**79**	**40**	**2**	**26**	**4**	**24**	**222**
AREA CENTRALE		11	16	7	1			2	37
AREA FORMAZIONE		4	30	21	1	9	1	19	85
AREA LAVORO		27	27	7		16	3	3	83
AREA PERSONALE E AMMINISTRATIVA		5	6	5		1			17
Territorio di Nord Ovest	**2**	**11**	**14**	**27**		**5**	**1**	**1**	**61**
AREA CENTRALE			1	3					4
AREA FORMAZIONE	2	8		18					28
AREA LAVORO		2	9	6		5	1	1	24
AREA PERSONALE E AMMINISTRATIVA		1	4						5
Totale	**2**	**58**	**93**	**67**	**2**	**31**	**5**	**25**	**283**

4. CONTROLLO DI GESTIONE

Il percorso di fusione e incorporazione delle AFOL territoriali in AFOL Metropolitana rende necessaria l'implementazione di un processo di controllo di gestione condiviso con le sedi territoriali che permetta alla direzione generale di conoscere, controllare, indirizzare l'operato dell'agenzia nel suo insieme, garantendo la necessaria autonomia delle varie sedi territoriali al fine di poter rispondere al meglio alle peculiarità dei vari territori.

Il sistema di controllo di gestione dovrà prevedere strumenti contabili (contabilità generale e analitica) ed extra contabili (controllo avanzamento progetti, indicatori di efficacia-efficienza, report periodici) le cui sintesi dovranno essere prodotte con frequenza costante mediante un sistema di reporting concordato con le varie sedi operative.

Considerata la tipicità delle attività progettuali dell'Agenzia, sarà necessario avviare un raccordo periodico tra referenti di servizio, funzione rendicontazione e contabilità con incontri e reportistica concordata.
Particolare rilievo dovrà essere dato al costo del personale ed alla sua copertura nell'esercizio di riferimento.

Fasi del sistema di controllo:

- Preventivo: pianificazione e redazione budget per aree/servizio
- In itinere: controllo stato avanzamento – definizione azioni correttive
- Consuntivo: verifica scostamento budget - definizione strategie future

- Area/Servizio
- Area/Servizio ⟺ Controllo di gestione ⟺ Direzione Gen
- Area/Servizio
- .....

5. QUALITÀ, CERTIFICAZIONE E ACCREDITAMENTO

La nascita di AFOL Metropolitana ha visto il servizio Qualità certificazione e accreditamento attivo su entrambi gli specifici fronti di interesse:

- il fronte della qualità, per il quale è stato avviato il processo di costruzione del nuovo sistema di gestione che si potrà concludere solo quando termineranno le incorporazioni delle AFOL territoriali;
- il fronte dell'accreditamento, questione più urgente e che richiede tempi relativamente brevi, per il quale il processo può dirsi concluso con la pubblicazione della determinazione regionale che accredita definitivamente AFOL MET per i servizi di Istruzione e Formazione Professionale e per i servizi per il lavoro.

Accreditamento

Il processo di accreditamento del nuovo soggetto si è chiuso rapidamente grazie alla piena disponibilità di Regione Lombardia a riconoscere le condizioni di 'continuità' garantite da AFOL Metropolitana rispetto ai vecchi operatori AFOL Milano e AFOL Nord Ovest.
La conclusione rapida dal punto di vista formale ha permesso l'immediata disponibilità della piattaforma regionale per alcune attività finanziate (per es. Garanzia Giovani) mentre per tutte le altre, in attesa della conclusione del piano di 'migrazione' dei dati dai vecchi operatori ad AFOL Metropolitana, l'operatività è stata garantita pienamente ai vecchi operatori AFOL Milano e AFOL Nord Ovest.
Ad oggi, sono state effettuate le migrazioni per i bandi relativi ai corsi DDIF, il processo è piuttosto complesso ed è ancora in fase di assestamento per alcune sedi, e ai progetti FORLAV, in questo caso il processo è stato veloce e si è già concluso. E' stato avviato ed è in corso il processo, di nuovo complesso, di migrazione delle DUL-Dote Unica lavoro (la migrazione riguarda doti individuali e corsi di formazione collegati). Seguiranno a breve i trasferimenti dei dati per il catalogo dell'offerta formativa, i servizi per l'apprendistato art.3, le attività su Lombardia PLUS, i corsi con le Nuove Learning Week, Garanzia Giovani (unificazione dei dati dei vecchi operatori con quelli caricati come AFOL Metropolitana).
Analogamente a quanto descritto per le piattaforme regionali, sono stati stabiliti i contatti con i referenti di Città Metropolitana Sistemi Informativi per il lavoro per l'aggiornamento delle utenze e la gestione dei progetti 'provinciali' registrati su SINTESI-modulo GBC.
Come richiesto dall'Accreditamento regionale, è in corso la sostituzione della segnaletica per tutte le sedi (l'operazione si svolge in raccordo con l'ufficio comunicazione).
Sempre in relazione all'accreditamento è in corso la raccolta della documentazione relativa alla dotazione logistica di AFOL Metropolitana: accessibilità e idoneità degli spazi per erogare i servizi, manutenzioni, registri, nomine etc. in ottemperanza alle normative vigenti.
Per garantire la disponibilità a distanza e la facile rintracciabilità dei documenti, saranno definite le linee guida per l'archiviazione elettronica della documentazione di riferimento per le sedi accreditate.

Qualità

Il lavoro svolto per l'accreditamento ha consentito di costruire una prima rete di relazioni fra i colleghi dei due enti di appartenenza che sarà molto utile nella messa in opera del nuovo Sistema di Gestione per la Qualità e la stesura del Manuale della Qualità avendo a riferimento la norma ISO 9001:2008 e utilizzando i suggerimenti presenti nelle linee guida ISO 9004:2009 (anche per facilitare la portabilità del Sistema immediatamente dopo l'emissione della nuova norma ISO 9001:2015, attesa per luglio).
Ai fini della qualità, è stato predisposto un piano di lavoro di massima che vede la realizzazione nei primi mesi dell'anno di incontri di verifica e valutazione focalizzati sull'organizzazione e sui processi che attengono alla realizzazione dei servizi e alla gestione

degli aspetti cogenti collegati all'intero complesso delle attività (salute e sicurezza, privacy ...)
In questa fase si intende raccogliere tutti gli elementi che possono costituire punti di debolezza del sistema (su cui occorre intervenire con urgenza) e che possono dare una rappresentazione realistica dello stato dell'organizzazione (in particolare sui processi decisionali, sulle risorse da sviluppare o acquisire, sui processi di realizzazione dei servizi da rivedere alla luce dell'omogeneizzazione e dell'integrazione delle pratiche in uso). Gli elementi raccolti saranno utilizzati per poter predisporre la prima stesura della documentazione di sistema che dovrà rispondere a due requisiti: la coerenza con la normativa ISO 9001:2008, per sottoporla a verifica da parte dell'ente di certificazione e la scalabilità: il sistema, e la documentazione, non dovrebbe essere 'cucito' sulla attuale situazione di AFOL Metropolitana ma 'impostato' per essere facilmente adattato alle esigenze che verranno individuate durante tutto il tempo necessario a portare a conclusione il programma di incorporazione delle AFOL territoriali.
Gli obiettivi a breve e medio termine (certificazione e predisposizione di un sistema adeguato a portare a compimento il processo di costruzione di AFOL Metropolitana) traguardano un periodo, che va dai 4 ai 12-18 mesi, che coincide con significativi cambiamenti istituzionali, già in atto, e che impattano con l'organizzazione ma i cui effetti sono difficilmente prevedibili.
La capacità da parte di AFOL metropolitana di monitorare il contesto di riferimento per modificarsi/rinnovarsi sarà un fattore decisivo che potrà da subito essere rafforzato attraverso l'attenzione alla società, in senso ampio, dando evidenza ai comportamenti rispettosi delle norme di riferimento (in particolare, codice etico normativa 231/2000; Anti Corruzione e trasparenza; salute e sicurezza...) e alle esigenze del nuovo sistema di proprietà (il ruolo di servizio ai comuni di Città Metropolitana e il previsto ingresso del Comune di Milano).

In collegamento a quanto sopra esposto, fanno parte del piano di lavoro del servizio Qualità certificazione e accreditamento

1. la forte integrazione con l'OdV e chi sarà incaricato della stesura/revisione del codice etico e del modello organizzativo
2. la collaborazione con le funzioni dedicate agli adempimenti secondo le leggi 81/08 e 196/03
3. il coinvolgimento di tutte le funzioni interessate nella stesura del piano degli indicatori ai fini della qualità, dell'accreditamento (modello di rating regionale) e della trasparenza (190/12 e 33/13), da realizzare con la necessaria integrazione.

6. SVILUPPO CONTROLLO E SICUREZZA

Nel corso dell'anno 2015 sono previsti interventi di messa in sicurezza delle strutture, di avvio di azioni innovative in ambito informatico e procedurale.

Area sicurezza.

Messa a regime dell'organigramma della sicurezza, con proposta di individuazione di RSPP interno e articolazione degli ASP nei territori. Conferma e nuova nomina degli addetti alle emergenze. Creazione della squadra che si occuperà di fornire servizi formativi in ambito sicurezza sia al personale interno della struttura (docenti, impiegati ed alunni), sia alle aziende clienti (su tutte le aziende che chiedono l'attivazione di circa 2.000 tirocini annui). Tale attività dovrà essere erogata con l'utilizzo in massima parte di personale interno che dovrà essere formato ricorrendo a strutture esterne.

Gestione procedure SISTRI (smaltimento rifiuti speciali), con conseguente incarico a professionisti esterni che si occuperanno di redarre la procedura corretta di smaltimento e coadiuveranno un nostro referente interno.

Completamento trasferimento dei locali laboratori Estetica e Acconciatura CFP PAULLO dal piano -1 della palazzina 2/3 di via soderini al piano 2 della palazzina 12. Realizzazione e certificazione impianti elettrici e idraulici e trasloco attrezzature.

Trasferimento locali teoria e laboratori AFOL MODA dal piano -1 palazzina 3 al piano -1 palazzina 12. Realizzazione e certificazione impianti elettrici e trasloco attrezzature.

Messa in sicurezza CFP Cesate. Rifacimento infissi e finestre e intervento di manutenzione caldaia. Rifacimento opere murarie, idrauliche ed elettriche bagni presenti al piano 0 e al piano 1.

Messa in sicurezza CFP Limbiate. Acquisto lampade di emergenza, rifacimento e manutenzione impianto antincendio, adeguamento vie di uscita d'emergenza e accesso ai locali: opere murarie e acquisto porte a norma.

Si conferma la necessità di utilizzare il supporto di un consulente esterno alla sicurezza che oltre a fornire consulenza varia in materia si occupa anche di supervisionare i lavori e di supportare gli operatori nella redazione dei DVR e dei DUVRI.

Area sviluppo.

Installazione n.25 totem presso sportelli comunali territoriali e presso i Centri per l'Impiego. Imminente la richiesta di preventivi per il servizio di noleggio e manutenzione. Per la creazione del software di semplificazione e lettura dati dai file sorgente sintesi è stata attivata una collaborazione con un consulente esterno.

Attività di creazione e sviluppo software (applicativo aziende, motore di ricerca per corsi di formazione, portalino garanzia giovani) e creazione e manutenzione siti internet (Moda e Paullo) con risorse interne.

Si è avviato lo studio di fattibilità del passaggio alla digitalizzazione dei processi di lavoro del Centro per l'impiego, allo scopo di fornire alla cittadinanza servizi innovativi, una riduzione dei costi dei materiali consumabili (carta e toner: oltre 400.000 stampe annue) e un'ottimizzazione delle risorse umane impiegate in attività di archivio e ricerca documentale. Si prevede l'installazione presso i Centri per

l'Impiego di tablet di firma elettronica (a noleggio), la possibilità di creare un archivio in cloud e la garanzia della conservazione sostitutiva a norma. Andrà inoltre implementata la possibilità di prevedere backup del documentale a norma attraverso un contratto con un fornitore esterno. Si prevede di contrattualizzare un professionista esterno con accesso ai file sorgente di sintesi, per facilitare l'operazione di interrogazione del dbase.
Adeguamento dotazione informatica area Nord Ovest, CFP, materiali consumabili e software:

- Area Nord Ovest necessita di n.50 computer, il cui costo può essere spalmato in due esercizi (n.25 anno 2015, n.25 anno 2016).
- E' necessario prevedere acquisto n. 19 pc da destinare a nuova aula corsi per cfp e verificare se è possibile prevedere l'erogazione di corsi di formazione al cfp bauer con l'hardware MAC a disposizione, oppure se necessita l'adeguamento dell'aula. In questo caso va previsto l'acquisto di n.22 nuovi MAC Acquisto beni informatici Milano e area centrale. E' necessario prevedere un ampliamento dei nostri server nonchè acquisto di materiale consumabile per un costo ormai consolidato (accessori, pezzi di ricambio, inchiostri stampanti cfp, supporti dati ...)
- Acquisto licenze software. licenze microsoft, antivirus, vanoglio e adobe.

Area controllo e monitoraggio

Si costituisce l'osservatorio metropolitano, con personale interno, per fornire ai comuni aderenti una reportistica che rifletta le esigenze territoriali in materia di lavoro e formazione professionale e per dare continuità alle edizioni dei "quaderni del lavoro" e alle notizie presenti nella news letter. Per mettere a disposizione i dati si prevede l'acquisto di un applicativo di monitoraggio degli annunci di lavoro sul territorio e la necessità di contrattualizzare un professionista con accesso ai file sorgente sintesi, per creare un cruscotto ad hoc nel portale amministrativo della città metropolitana.

7. Il PIANO DI COMUNICAZIONE

L'unità operativa comunicazione e ufficio stampa progetta per il 2015 le sue attività ponendosi i seguenti obiettivi di comunicazione:

- **comunicazione esterna**
  - comunicare la nuova AFOL metropolitana, i suoi servizi dislocati sul territorio dedicati alla formazione, al lavoro e all'orientamento e le diverse sedi messe a disposizione dei cittadini
- **comunicazione interna**
  - rafforzare identità e senso di appartenenza (consolidare il commitment[1]) e accrescere la motivazione e la partecipazione dei dipendenti provenienti da due organizzazioni diverse: AFOL Milano e AFOL Nord Ovest.
  - sviluppare una cultura organizzativa volta ad arricchire e condividere le conoscenze delle risorse umane per migliorare la qualità dei servizi offerti.

7.1 - COMUNICAZIONE ESTERNA

Obiettivo
Comunicare la nuova AFOL metropolitana e i suoi servizi dislocati sul territorio
I servizi della nuova AFOL metropolitana si rivolgeranno a target diversi per esigenze, fascia di età, livello culturale e sociale.
Sono destinatari delle azioni di comunicazione esterna le seguenti macrocategorie[2]:

- i cittadini
- le imprese
- la Città Metropolitana[3] e i Comuni del territorio
- le istituzioni e gli altri enti
- le parti sociali
- i media.

I destinatari appartenenti alle singole categorie individuate condividono caratteristiche distintive, a partire dalle quali è possibile individuare scelte di comunicazione coerenti e garantire una più mirata veicolazione del messaggio. Al fine di pianificare azioni di comunicazione efficaci si procederà perciò alla segmentazione dei target di riferimento. Di volta in volta, a seconda degli obiettivi e dei pubblici individuati, sarà necessario individuare i mezzi e i codici espressivi più adeguati.

AZIONE
Creare e diffondere la visual identity della nuova AFOL metropolitana e i suoi servizi
La nuova AFOL metropolitana sarà un'organizzazione complessa, originata dai singoli servizi e dalle singole sedi che la compongono, ognuno dei quali è dotato di una propria specificità e di una propria storia. È possibile affermare perciò che l'AFOL Metropolitana può

---

[1] Il termine commitment indica quanto le persone si identificano negli obiettivi dell'ente unitamente al desiderio di continuare a farne parte. La tematica è importante perché coinvolge il senso di responsabilità, la partecipazione attiva, l'impegno e l'attaccamento affettivo alla realtà organizzativa, tutti elementi che possono ampiamente condizionarne i risultati in termini qualitativi.

[2] A seconda delle azioni di comunicazione da sviluppare, AFOL Milano si rivolgerà a una o più delle categorie elencate sopra.

[3] La Città Metropolitana e i Comuni che partecipano alle varie AFOL territoriali costituiscono in realtà un destinatario borderline che sta a metà tra pubblico interno e pubblico esterno. Questi enti saranno quindi target non solo di azioni di comunicazione esterna ma anche di azioni di comunicazione interna, a seconda delle circostanze e delle situazioni che si presenteranno.

essere concepita come un grande "contenitore", che non è generatore di tutto il resto, ma che si nutre delle singole parti che la compongono e che ne costituiscono il reale valore.
La strada che verrà seguita per la costruzione del nuovo sistema di comunicazione, prenderà come punti di riferimento le modalità già adottate, a partire dall'anno 2012, per il rinnovamento completo della visual identity di AFOL Milano.
Anche in questo caso il progetto grafico lascerà da parte la tradizionale logica di standardizzazione della comunicazione (che adopera un unico linguaggio per tutti i prodotti in un'ottica di riconoscibilità del marchio madre) per abbracciare un approccio focalizzato sulla valorizzazione della diversità dei servizi offerti dalla nuova AFOL metropolitana. Ogni sede e ogni servizio, rivolto a un preciso target con specifiche caratteristiche ed esigenze, verrà comunicato e promosso attraverso lo strumento e il linguaggio più affine al destinatario.
Al fine di costruire e diffondere la visibilità delle attività e dei servizi dislocati sul territorio della nuova AFOL metropolitana e realizzare un efficace sistema di relazioni con i cittadini, le imprese, le istituzioni, i media e più in generale tutti i target di riferimento, ci si avvarrà di diversi canali di comunicazione, già precedentemente utilizzati con efficacia.

Strumenti

- *Nuovo manuale di immagine coordinata*: il manuale di immagine coordinata rappresenta un valido strumento capace di controllare, qualificandoli, tutti i fattori visivi che i destinatari dei vari messaggi potranno percepire; nel concreto si tratta di garantire uno stile grafico unitario, che si rifletta in qualsiasi elemento ricollegabile all'agenzia. Le numerose e precise indicazioni contenute nel manuale sono indispensabili per rendere la nuova agenzia immediatamente identificabile dai propri destinatari e per sviluppare un senso di condivisione e partecipazione. Il manuale dovrà prevedere necessariamente un restyling del logo, di tutte le sue applicazioni (carta intestata, busta, biglietto da visita, timbro, modello diapositiva, ecc.) e di tutte le regole da seguire nell'utilizzo del sistema di marcazione.
- *Materiali di comunicazione cartacei e prodotti editoriali*: revisione di tutti i materiali di comunicazione esistenti sui singoli servizi e progettazione di nuovi materiali di comunicazione istituzionale relativi alla nuova AFOL metropolitana, con l'individuazione di nuovi formati e supporti, adeguati ai target e agli obiettivi da conseguire. Possibile realizzazione dei materiali anche nella versione in lingua straniera per le comunità europee ed extraeuropee più presenti sul territorio. Le AFOL territoriali che saranno coinvolte nel progetto di fusione e nella nuova AFOL Metropolitana beneficeranno, in questo caso, di nuovi materiali di comunicazione, messi a punto in questi ultimi anni dall'ufficio comunicazione di AFOL Milano.
- *Sito web*: studio e sviluppo di un nuovo portale della AFOL metropolitana (che andrà a sostituire tutti i siti attuali) in linea con le nuove linee guida definite. Il portale dell'AFOL Metropolitana dovrebbe mettere a disposizione di cittadini, imprese e media un insieme di informazioni di facile consultazione e immediata fruizione. Tutti i contenuti dovranno essere ben organizzati secondo la logica di navigazione dell'utente e i suoi bisogni informativi. Oltre alla progettazione, allo sviluppo e alla messa online del nuovo portale, sarà fondamentale, al fine di una concreta visibilità sulla rete, un investimento in termini di attività specifiche di web marketing: SEO (Search Engine Optimizer) e SEM (Search Engine Marketing), capaci di rendere effettivamente facile e immediato l'approdo sul nuovo sito per chiunque sia alla ricerca di informazioni pertinenti rispetto ai servizi offerti da AFOL metropolitana.
- *Social media*: sviluppo di una rete di profili / pagine dedicate ai singoli servizi di AFOL Metropolitana, capaci di interagire direttamente con i target di riferimento e di consolidare un canale di comunicazione diretto con i target più giovani. Lo sviluppo di profili social

(facebook, google +, twitter, linkedin) sui singoli servizi offerti permette di fidelizzare, con chiarezza e assiduità di aggiornamenti, visitatori occasionali. L'idea è quella di offrire all'utenza informazioni sempre più personalizzate e selezionate con un linguaggio immediato ed efficace. Strumenti come questi forniscono una possibilità unica all'agenzia di spogliarsi della sua complessità e mostrarsi diretta e semplice al proprio pubblico di riferimento.

- *Eventi*: partecipazione a eventi e manifestazioni in collaborazione con altri enti o istituzioni o autoprodotti presso le diverse sedi dell'AFOL metropolitana e della Città Metropolitana di Milano.
- *Prodotti multimediali*: produzione di prodotti audiovisivi per la promozione della nuova AFOL metropolitana e dei suoi servizi, in collaborazione con il settore Tecnologie e Linguaggi dei media del Vigorelli, il settore Fotografia del Bauer e con il servizio Medialogo della Città Metropolitana di Milano e conseguente veicolazione dei prodotti video attraverso attività di web di viral marketing.
- *Sportelli e desk informativi*: restyling degli spazi informativi presenti presso le diverse sedi dell'AFOL metropolitana, con l'obiettivo di far conoscere a cittadini e imprese le attività svolte e i servizi offerti, e comunicare un'immagine visivamente coordinata e rinnovata, anche attraverso la valorizzazione delle nuove strutture di AFOL Metropolitana. In tal senso, sarà opportuno garantire - attraverso gli elementi di arredo e l'organizzazione degli spazi - la presenza di un concept ben riconoscibile e capace di incarnare le componenti dell'accoglienza, dell'ascolto e del dialogo. Nello specifico, la nuova sede del Centro per l'Impiego di Milano di via Strozzi (edificio 13), ben si presta - sia per le dimensioni e la tipologia degli spazi, sia per l'ingente flusso di utenza che gravita ogni giorno nell'edificio - all'installazione di elementi grafici capaci di veicolare in modo massiccio l'identità della nuova AFOL metropolitana e di prodotti multimediali (visualizzabili dagli utenti negli schermi durante i tempi di attesa) a supporto di una più consapevole fruizione dei servizi offerti.
- *Canali di comunicazione messi a disposizione dai Comuni del territorio:* attivazione di totem presso le sedi dei Comuni del territorio per la veicolazione di informazioni sui servizi offerti da AFOL Metropolitana e la messa a disposizione di servizi per il lavoro tramite Job card.
- *Ap* – Applicazioni per dispositivi mobili: progettazione e sviluppo di applicazioni per smartphone e tablet che consentano a utenti e partner di essere costantemente aggiornati sulle news pubblicate nel portale web, sulle offerte di lavoro e di stage, sui nuovi corsi in partenza e sulle opportunità di finanziamento tramite dote.
- *Sistemi di comunicazione visiva*: progettazione e realizzazione della segnaletica dei nuovi spazi.
- *Ufficio stampa*: AFOL metropolitana necessita di una comunicazione mirata e autonoma. In passato le esigue risorse interne, già fortemente assorbite dalle altre attività, e l'assenza di sufficienti strumenti in passato non hanno consentito un adeguato sviluppo di una struttura di questo genere. Si auspica la creazione di un ufficio stampa, che supportato dai necessari mezzi presidi le relazioni con i media attraverso conferenze stampa, comunicati stampa e rassegna stampa. L'obiettivo è quello di offrire all'AFOL metropolitana la possibilità di diventare un riferimento di informazione, offerte di lavoro e di percorsi formativi per i giornali, consentendo una pubblicizzazione più ampia dell'offerta di servizi dell'azienda.

7.2 - COMUNICAZIONE INTERNA[4]

I presupposti su cui l'ufficio comunicazione, già da diversi anni, ha identificato e definito gli obiettivi di comunicazione interna si basano sulla necessità di fare in modo che coloro che lavorano in AFOL Metropolitana se ne sentano in qualche modo fieri, ne portino all'esterno i valori e le capacità positive: questo rappresenta per un'azienda un valore aggiunto, che va costantemente coltivato e utilizzato.
Il 2015 con la costituzione di AFOL Metropolitana, nata dalla fusione per unione di AFOL Milano e AFOL Nord Ovest, e la possibile fusione per incorporazione di altre AFOL territoriali, rende più che mai necessaria la pianificazione di azioni di comunicazione interna al fine di raggiungere gli obiettivi specificati sopra, cioè:

- creare identità e senso di appartenenza alla nuova AFOL Metropolitana (consolidare il commitment) e accrescere la motivazione e la partecipazione dei dipendenti
- sviluppare una cultura organizzativa volta ad arricchire le conoscenze delle risorse umane per migliorare la qualità dei servizi offerti a cittadini e imprese.

Sono destinatari delle azioni di comunicazione interna:

- i dipendenti e i collaboratori della nuova AFOL Metropolitana
- i dipendenti della Città Metropolitana di Milano in distacco funzionale
- la Città Metropolitana di Milano e i Comuni che partecipano all'AFOL Metropolitana [5].

Obiettivo 1
Creare identità e senso di appartenenza (consolidare il commitment) e accrescere la motivazione e la partecipazione dei dipendenti

La comunicazione interna è una leva fondamentale per promuovere la fiducia, l'orgoglio, il senso di appartenenza all'organizzazione attraverso azioni di informazione sulla vision e sulle strategie dell'ente e l'attivazione di processi di condivisione delle conoscenze, che vanno a incidere sul ruolo che ogni lavoratore percepisce di avere in azienda. Aumentando il coinvolgimento, si aumenta anche il senso di appartenenza e di conseguenza anche il grado di motivazione delle persone. Al fine di accrescere la motivazione e il rendimento dei dipendenti è infatti fondamentale far sì che ognuno di essi sia messo nelle condizioni di conoscere la mission e i programmi aziendali e di individuare all'interno il senso del proprio ruolo e lavoro.
A partire da queste basi sarà possibile generare un circolo virtuoso capace di alimentare la motivazione di tutti coloro che opereranno all'interno della nuova AFOL Metropolitana.

Obiettivo 2
Sviluppare una cultura organizzativa volta ad arricchire le conoscenze delle risorse umane per migliorare la qualità dei servizi offerti

---

[4] La Direttiva del Dipartimento della Funzione Pubblica del 2002 sottolinea che, nell'applicazione della Legge 150/2000 (Legge quadro sulla comunicazione pubblica), i processi organizzativi devono essere ridimensionati in relazione all'esigenza di sviluppare modalità interattive di comunicazione interna e interistituzionale nei confronti dei cittadini. Una buona comunicazione interna, fondata su di un'ampia circolazione delle informazioni e sul pieno coinvolgimento del personale nei progetti di cambiamento organizzativo, consente di costruire al meglio l'identità di un'amministrazione e contribuisce a porre su nuove basi l'immagine della sfera pubblica.

[5] La Città Metropolitana di Milano e i Comuni che partecipano all'AFOL metropolitana, come già spiegato in una nota precedente, costituiscono in realtà un destinatario borderline che sta a metà tra pubblico interno e pubblico esterno; saranno quindi target non solo di azioni di comunicazione esterna ma anche di azioni di comunicazione interna, costituendo inoltre gli stakeholders stessi del nuovo ente.

Nella sua funzione di trasmissione costante di conoscenza, la comunicazione interna genera apprendimento degli individui e dell'organizzazione e consolida la cultura aziendale come condizione costitutiva imprescindibile ai fini della definizione di una strategia di sviluppo condivisa da tutti gli attori.
Informando e coinvolgendo il personale, dando notorietà ai fatti aziendali, e più in generale favorendo la circolazione delle informazioni si contribuisce ad accrescere le competenze degli operatori e a far comprendere a ciascuno la propria collocazione organizzativa: laddove la conoscenza si trasforma in competenza utile all'organizzazione, si determina un miglioramento globale dei servizi e di conseguenza un incremento della soddisfazione complessiva del cittadino e dell'impresa nei confronti del servizio offerto.
In tal senso, la cultura organizzativa va intesa non solo come condivisione di processi ma anche come presupposto che influenza comportamenti organizzativi positivi.

AZIONE
Attivare processi di comunicazione per informare e coinvolgere i dipendenti
L'unità operativa comunicazione e ufficio stampa, in stretta collaborazione con la Direzione e l'Ufficio del Personale promuoverà azioni volte a coinvolgere tutti coloro che opereranno all'interno della nuova AFOL metropolitana, determinando un auspicabile arricchimento quantitativo e qualitativo delle informazioni veicolate all'interno dell'organizzazione. Al fine di consolidare la cultura organizzativa, si attiveranno azioni volte a mobilitare componenti emotive e coscienza valoriale e a incidere positivamente sugli atteggiamenti e sui comportamenti delle persone.

Strumenti
- *Strumenti tradizionali*: mail, telefono, bacheche, riunioni e incontri.

- *Intranet*: questo strumento offre uno spazio condiviso capace di favorire la trasparenza, il reperimento delle informazioni su temi, oggetti e attività, nonché la semplificazione dei processi amministrativi di immediato impatto sulla vita lavorativa di tutti i lavoratori (rubrica telefonica, modulistica, prenotazione spazi, inventario, richiesta di interventi di helpdesk, ecc.). L'apertura di un'area intranet, inoltre, rappresenta la possibilità di moltiplicare le occasioni di coinvolgimento dei singoli dipendenti nelle attività dell'ente attraverso l'utilizzo di tools quali forum, bacheche virtuali, applicazioni per la condivisione di contenuti sui principali social network (facebook, twitter e my space) e di creare occasioni di condivisione e azione, libere da vincoli legati allo spazio, al tempo e alle gerarchie, attraverso le quali attivare un tempestivo collegamento tra il momento strategico/decisionale e il momento organizzativo/operativo. Durante il 2014 è stata attivata la nuova intranet. Nel 2015 sarà prioritario consolidare l'utilizzo dello strumento come canale preferenziale di comunicazione interna e renderlo fruibile anche dai colleghi provenienti dalle sedi territoriali più lontane.

8. SITUAZIONE ECONOMICA PREVISIONALE

Conto economico			31/12/2015
A)	**Valore della produzione**		
1)	*Ricavi delle vendite e delle prestazioni*		
	- Progetti		7.300.000
2)	*Altri ricavi e proventi da Contratto di Servizio*		
	- Contributo per personale distaccato		5.096.429
	- Contributi c/esercizio Città Metropolitana/comuni		1.064.717
	- Contributi a sostegno attività formativa		264.921
	- Assistenza tecnica Contratto di Servizio		420.000
	- Altri ricavi e proventi		122.000
Totale valore della produzione			***14.268.067***
B)	**Costi della produzione**		
1)	*Per materie prime, sussidiarie, di consumo e merci*		139.000
2)	*Per servizi*		6.059.340
3)	*Per godimento di beni di terzi*		
	a)	Noleggio attrezzature/canoni locazione	126.000
4)	*Per il personale*		
	a)	Salari e stipendi	5.596.000
	b)	Oneri sociali	1.402.000
	c)	Trattamento di fine rapporto	430.000
	d)	Altri costi	0
			7.428.000
5)	*Ammortamenti e svalutazioni*		
	a)	Ammortamento delle immobilizzazioni immateriali	25.000
	b)	Ammortamento delle immobilizzazioni materiali	134.000
			159.000
12)	*Accantonamento per rischi*		0
13)	*Altri accantonamenti*		0
14)	*Oneri diversi di gestione*		125.000
Totale costi della produzione			***14.036.340***
Differenza tra valore e costi di produzione (A - B)			**231.727**

C)	**Proventi e oneri finanziari**		
17)	*interessi e altri oneri finanziari*		
	- interessi bancari / postali attivi		11.000
	- oneri finanziari diversi		- 15.000
			-1.000
Totale proventi e oneri finanziari (15 + 16 - 17)			***-4.000***
D)	**Rettifiche di valore di attività finanziarie**		
18)	*Rivalutazioni*		0
19)	*Svalutazioni*		0
Totale rettifiche di valore di attività finanziarie (18 - 19)			***0***
E)	**Proventi e oneri straordinari**		
20)	*Proventi:*		
	- plusvalenze da alienazioni		0
	- varie		0
			0
21)	*Oneri:*		
	- minusvalenze da alienazioni		0
	- varie		0
			0
Totale delle partire straordinarie 20 - 21			***0***
Risultato prima delle imposte (A - B +/- C +/- D +/- E)			**227.727**
22)	*Imposte sul reddito dell'esercizio*		
	- correnti		227.727
	- differite		0
	- anticipate		0
			0
23)	***Utile (perdita) dell'esercizio***		***0***

RELAZIONE ILLUSTRATIVA DELLE SINGOLE VOCI DEL CONTO ECONOMICO DI PREVISIONE

VALORE DELLA PRODUZIONE

Proventi e ricavi per prestazioni

Sono composti dalle seguenti macro categorie:

1. **Proventi derivanti dall'erogazione di pubblico servizio** - rientranti sia nell'Area lavoro, sia nell'Area formazione - sono costituiti da:
   - Contributi in conto esercizio erogati dalla Città Metropolitana per complessivi € 6.426.067, di cui € 5.096.429 a copertura delle spese del personale trasferito in distacco funzionale e trasferimento per cessati;
   - € 420.000 a copertura di spese per lo svolgimento di specifiche funzioni istituzionali ed erogazione di particolari servizi, quali ad esempio le crisi aziendali e il portale web.

2. Contributi derivanti dalla partecipazione a specifici bandi Regionali, Provinciali e Nazionali, che vengono stimati complessivamente in € 7.300.000 parte dei quali riferiti a progetti già avviati nel corso dell'anno 2014.

COSTI DELLA PRODUZIONE

Per quanto concerne i componenti negativi del conto economico, si ha un generale decremento rispetto alla previsione dell'esercizio 2013 correlato prevalentemente alla previsione di una diminuzione dei finanziamenti pubblici e privati per attività rivolte al mercato. Per macro voci la composizione dei costi è la seguente:

Acquisto di materiali di consumo

I costi per l'acquisto di stampati e materiale di consumo per attività formative e servizi al lavoro sono stimati in Euro 139.000.

Spese per servizi

Ammontano complessivamente a Euro 6.059.340 così dettagliati:

Consulenze professionali (legali, fiscali, notarili)	250.000
Altri incarichi professionali	134.000
Collaboratori	143.000
Compensi docenza e tutoring	1.240.000
Compensi ai destinatari finali	301.000
Compensi collegio revisori	35.000
Spese personale Provincia assegnato	2.339.810
Servizi di terzi su progetto	396.000
Energia - gas - acqua	115.000

Spese telefoniche e postali	230.000
Pulizie	272.000
Assicurazioni e fidejussioni	63.260
Manutenzione ordinaria	51.900
Manutenzione ordinaria sedi	25.000
Buoni pasto	187.370
Spese varie	276.000
	6.059.340

Le somme più significative riguardano il rimborso alla Città Metropolitana del costo relativo al personale in distacco funzionale, stimato in Euro 2.339.810; da compensi per prestazioni professionali specialistiche nei servizi formativi e delle politiche attive del lavoro, stimati in Euro 1.240.000. Con riferimento ai costi per le prestazioni professionali e con modalità a progetto abbiamo previsto unicamente le attività connesse ad attività progettuale in corso o in fase di avvio, qualora in corso d'anno l'azienda dovesse ottenere nuovi finanziamenti per attività progettuale valuterà l'ipotesi di utilizzare ulteriori risorse umane esterne.

Per godimento di beni di terzi
La voce comprende i canoni di noleggio di attrezzatura per euro 99.000 e canoni di locazione immobili per euro 27.000

Spese per il personale
Le spese per il personale ammontano a Euro 7.428.000.

	Dipendenti AFOL					**Dipendenti città metropolitana in distacco funzionale**			**Totale**
	A	**B**	**C**	**D**	**DIR**	**B**	**C**	**D**	
AREA CENTRALE		11	17	10	1			2	41
AREA FORMAZIONE	2	12	30	39	1	9	1	19	113
AREA LAVORO		29	36	13		21	4	4	107
AREA PERSONALE E AMMINISTRATIVA		6	10	5		1			22
Totale	**2**	**58**	**93**	**67**	**2**	**31**	**5**	**25**	**283**

La tabella riporta l'organico complessivo in forza presso AFOL Metropolitana e che per il 2015 si intende riconfermare.
Sono riportate le tipologie di inquadramento; si segnala che le politiche e le azioni del personale vanno lette alla luce della riduzione progressiva dello stesso, da attuare nel prossimo quinquennio attraverso la non attuazione del turn-over e il blocco di nuove assunzioni, che saranno possibili solo per l'individuazione di professionalità strategiche per l'Agenzia.

Ammortamenti
Trattasi delle quote di ammortamento di competenza dell'esercizio relative a beni immateriali e materiali acquistati o prodotti negli esercizi precedenti e nell'anno in esame

Oneri diversi di gestione
Trattasi di spese diverse di carattere residuale relative ad adempimenti di carattere amministrativo e gestionale.

Risultato prima delle imposte
È il risultato economico previsto al lordo delle imposte.

Imposte dell'esercizio
Riguardano l'imposta sul reddito (IRES) e l'Imposta regionale sulle attività produttive (IRAP), quest'ultima dovuta principalmente sulle retribuzioni di lavoro dipendente e sui compensi per prestazioni professionali rientranti nella base imponibile per espressa disposizione normativa.

BILANCIO DI PREVISIONE PLURIENNALE 2015-2017

Nel corso del 2015 continuerà il processo di aggregazione delle diverse Agenzie. È prevista nel primo semestre l'incorporazione di Afol Nord e successivamente di Afol Est e Afol Sud. Tale piano genererà inevitabili variazioni delle attuali previsioni di bilancio.

		AFOL METROPOLITANA		
Conto economico		**31/12/2015**	**31/12/2016**	**31/12/2017**
A)	**Valore della produzione**			
1)	*Ricavi delle vendite e delle prestazioni*			
	- Progetti	7.300.000	7.500.000	7.650.000
2)	*Altri ricavi e proventi da Contratto di Servizio*			
	- Contributo per personale distaccato	5.096.429	5.096.429	5.096.429
	- Contributi c/esercizio Città Metropolitana/comuni	1.064.717	1.064.717	1.064.717
	- Contributi a sostegno attività formativa	264.921	264.921	264.921
	- Assistenza tecnica Contratto di Servizio	420.000	420.000	420.000
	- Altri ricavi e proventi	122.000	122.000	122.000
Totale valore della produzione		***14.268.067***	***14.468.067***	***14.618.067***
B)	**Costi della produzione**			
1)	*Per materie prime, sussidiarie, di consumo e merci*	139.000	140.000	145.000
2)	*Per servizi*	6.059.340	6.350.000	6.510.000
3)	*Per godimento di beni di terzi*			
	a) Noleggio attrezzature/canoni locazione	126.000	129.780	133.673
4)	*Per il personale*			
	a) Salari e stipendi	5.596.000	5.490.000	5.449.000
	b) Oneri sociali	1.402.000	1.398.000	1.395.000
	c) Trattamento di fine rapporto	430.000	429.000	428.000
	d) Altri costi	0	0	0
		7.428.000	7.317.000	7.272.000
5)	*Ammortamenti e svalutazioni*			
	a) Ammortamento delle immobilizzazioni immateriali	25.000	25.000	25.000
	b) Ammortamento delle immobilizzazioni materiali	134.000	134.000	134.000
		159.000	159.000	159.000
12)	*Accantonamento per rischi*	0	0	0
13)	*Altri accantonamenti*	0	0	0
14)	*Oneri diversi di gestione*	125.000	128.000	130.000
Totale costi della produzione		***14.036.340***	***14.223.780***	***14.349.673***

Differenza tra valore e costi di produzione (A - B)		**231.727**	**244.287**	**268.394**
C)	**Proventi e oneri finanziari**			
17)	*interessi e altri oneri finanziari*			
	- interessi bancari / postali attivi	11.000	11.000	11.000
	- oneri finanziari diversi	-15.000	-9.000	- 9.000
		-4.000	2.000	2.000
Totale proventi e oneri finanziari (15 + 16 - 17)		***-4.000***	***2.000***	***2.000***
D)	**Rettifiche di valore di attività finanziarie**			
18)	*Rivalutazioni*	0	0	0
19)	*Svalutazioni*	0	0	0
Totale rettifiche di valore di attività finanziarie (18 - 19)		***0***	***0***	***0***
E)	**Proventi e oneri straordinari**			
20)	*Proventi:*			
	- plusvalenze da alienazioni	0	0	0
	- varie	0	0	0
		0	0	0
21)	*Oneri:*			
	- minusvalenze da alienazioni	0	0	0
	- varie	0	0	0
		0	0	0
Totale delle partire straordinarie 20 - 21		***0***	***0***	***0***
Risultato prima delle imposte (A - B +/- C +/- D +/- E)		**227.727**	**246.287**	**270.394**
22)	*Imposte sul reddito dell'esercizio*			
	- correnti	227.727	246.287	270.394
	- differite	0	0	0
	- anticipate	0	0	0
		0	0	0
23)	**Utile (perdita) dell'esercizio**	**0**	**0**	**0**

AFOL Metropolitana
Agenzia Metropolitana per la formazione, l'orientamento e il lavoro
Direttore Generale f.f.
Dr. Giuseppe Zingale