

Piano Programma 2013

Bilancio di previsione 2013

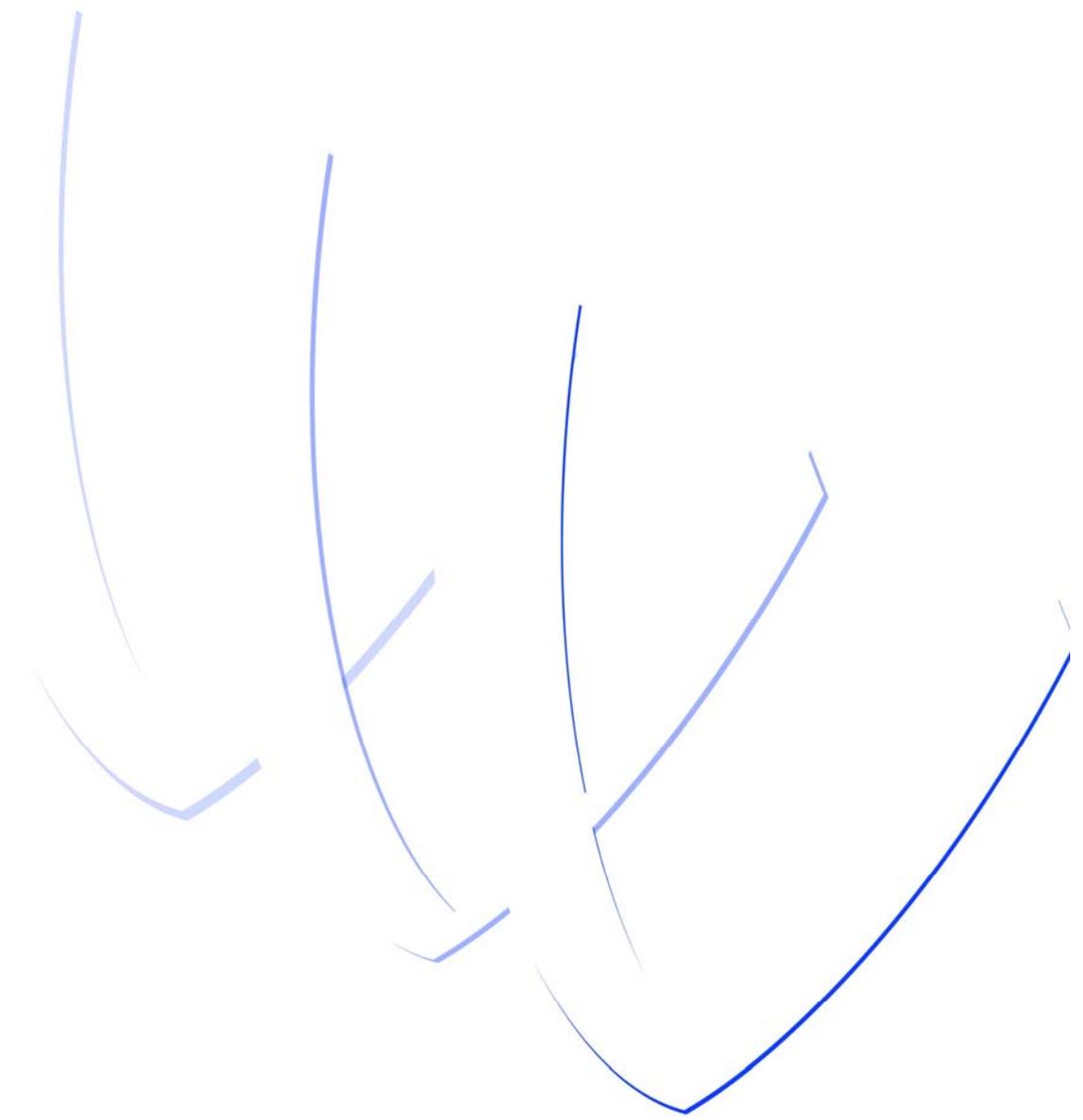
Bilancio di previsione pluriennale 2013/2015



Azienda speciale della



Provincia
di Milano



PIANO PROGRAMMA AFOL MILANO 2013

INDICE

INTRODUZIONE: COS'È AFOL MILANO.....	1
AFOL MILANO: GESTIONE 2012	2
RESPONSABILITÀ DI AFOL MILANO: VISION E MISSION	3
MONITORAGGIO, PROGRAMMAZIONE, COORDINAMENTO PROGETTUALE E CONTROLLO DIREZIONALE.....	4
LE POLITICHE PER LA GESTIONE DEL PERSONALE NEL 2013.....	5
PIANO DI MARKETING E COMUNICAZIONE 2013	8
INTEGRAZIONE DEI SERVIZI	15
INTEGRAZIONE DEI SERVIZI DI AFOL MILANO	15
INTEGRAZIONE DEI SERVIZI DEL TERRITORIO	15
ORGANIZZAZIONE PER LINEE TEMATICHE DI INTERVENTO.....	16
LE LINEE TEMATICHE DI INTERVENTO	16
ORGANIZZAZIONE PER DIVISIONI FUNZIONALI.....	19
LA FORMAZIONE.....	27
1. ATTIVITÀ GENERALE PER LINEE TEMATICHE DI INTERVENTO	27
1.1 <i>Fashion & Luxury (Moda e Lusso e Sartoria)</i>	29
1.2 <i>Beauty e Benessere</i>	31
1.3 <i>Fotografia e Comunicazione Visiva e Multimediale</i>	32
1.4 <i>HR Management, Office e ICT</i>	34
1.5 <i>Green Economy</i>	36
1.6 <i>Turismo e Food & Beverage</i>	37
2. FORMAZIONE CONTINUA RIVOLTA ALLE AZIENDE	37
3. PROGETTAZIONE EUROPEA ED INCLUSIONE SOCIALE	39
L'IMPIEGO	40
INTERVENTI DI CONTRASTO DELLA DISOCCUPAZIONE E DELLA FRAGILITÀ SOCIALE	40
PROGETTO RICOLLOCAMI	40
AZIONI DI REIMPIEGO IN PARTENARIATO	41
SPORTELLI TEMATICI E ANTENNA CITTÀ DEI MESTIERI	41
DECENTRAMENTO	41
PROGETTO "IL RIORDINO ORGANIZZATIVO DEL SISTEMA DEI SERVIZI AL LAVORO DELLA REGIONE SICILIANA.....	41
ACCORDI ISTITUZIONALI	42
RIPROGETTAZIONE DEL SERVIZIO DI ACCOGLIENZA.....	43
CRISI AZIENDALI	44
IL WELFARE (SERVIZI ALL'IMPRESA)	45
<i>Strumenti di facilitazione, raccordo con l'utenza e attività di informazione</i>	45
<i>Accordi Istituzionali</i>	45
<i>Preselezione</i>	46
LA GESTIONE ECONOMICO-FINANZIARIA.....	48
LA GESTIONE CARATTERISTICA	48
LA GESTIONE FINANZIARIA	49
L'ASSETTO PATRIMONIALE	50

Introduzione: cos'è AFOL Milano

AFOL Milano è un'azienda speciale della Provincia di Milano con propria personalità giuridica, autonomia gestionale e statutaria. Nasce nel 2007 come braccio operativo della Provincia di Milano per la gestione dei servizi dedicati al lavoro, alla formazione professionale, all'orientamento e al welfare. Si propone sul territorio con l'obiettivo di facilitare al massimo il contatto tra l'istituzione, i cittadini-utenti e le imprese, in una logica finalizzata all'elaborazione di progetti professionali e di piani di intervento capaci di facilitare l'inserimento, il reinserimento lavorativo, la formazione e la riqualificazione professionale.

AFOL Milano offre, in concreto, servizi pubblici di qualità con la finalità di migliorare l'occupazione, favorire la crescita del capitale umano, favorire il successo formativo e sostenere lo sviluppo locale, contrastando la disoccupazione.

AFOL Milano si propone nell'ambito metropolitano come un ente nuovo, snello, innovativo, policentrico al servizio dei cittadini e delle imprese, mettendo a disposizione dell'utenza strutture che vantano una pluriennale esperienza nel settore, gestendo:

- il Centro per l'Impiego, i Servizi per il Lavoro e il Welfare una vasta gamma di attività volte a favorire l'ingresso o il reinserimento nel mercato del lavoro, con servizi specialistici per le aziende.
- il Polo orientamento, il Job caffè e i servizi dedicati all'orientamento, con l'obiettivo di accompagnare le persone nei momenti di transizione della lavorativa e formativa.
- tre Centri di Formazione Professionale, con corsi che vanno dall'assolvimento dell'obbligo scolastico, alla formazione superiore, continua e permanente.

Fin dalla sua costituzione AFOL Milano mediante le proprie attività ha cercato di sviluppare al meglio le proprie scelte strategiche di rafforzamento ed estensione del proprio raggio d'azione, per meglio rispondere ai bisogni dei cittadini e delle imprese, in linea con le prospettive delineate dall'azionista di riferimento, la Provincia di Milano.

AFOL Milano: gestione 2012

Il 2012 si è aperto con uno stravolgimento dell'organizzazione voluta nel 2011 dagli organi amministrativi dell'Azienda a seguito dell'introduzione obbligatoria di personale precedentemente assunto con contratto a tempo determinato, dalla precedente amministrazione e rivelatisi illegittimi.

Il Consiglio di Amministrazione a fronte di contratti di lavoro che presentava la medesima patologia, con la finalità di impedire un ingente esborso economico per i contenziosi instaurati ha proceduto con delle conciliazioni definitive per diverse decine di lavoratori. Ciò ha determinato una necessaria revisione dell'assetto organizzativo aziendale che il Consiglio di Amministrazione avrebbe voluto fosse formato esclusivamente dai lavoratori migliori di AFOL, ma che ha necessariamente dovuto ospitare tutti coloro che in precedenza hanno avuto rapporti di lavoro a tempo determinato. Si tenga conto inoltre dell'inadeguatezza di alcune risorse umane provinciali per rendere evidente l'impegno profuso in azienda per mantenere dei servizi di qualità efficaci ed efficienti la struttura organizzativa.

Nel corso del 2012 si segnala che c'è stato un tentativo non ancora concluso di trasformazione dell'Azienda Speciale in società di capitali con la finalità duplice di avere un quadro legislativo di riferimento chiaro da un lato e dall'altro consentire ad AFOL Milano di diventare lo strumento aggregatore dei servizi alla formazione all'orientamento e al lavoro per l'area metropolitana di Milano.

Inoltre si segnala che nel 2012 è stata avviata una collaborazione con l'incubatore di impresa della Provincia di Milano "BIC La fucina" con il chiaro intento di creare una filiera legata al lavoro che affronti anche le tematiche occupazionali dei lavoratori autonomi e degli imprenditori.

Si segnala che per il 2013 è prevista la scadenza del contratto di servizio e quindi la sua necessaria ritrattazione.

Responsabilità di AFOL Milano: Vision e Mission

AFOL Milano ha la responsabilità, nonché l'obiettivo di dare risposte concrete agli utenti, cittadini e aziende, in merito alle tematiche della Formazione Orientamento e Lavoro con lo scopo ultimo di accrescere le professionalità presenti nel territorio della città di Milano facilitando da una parte l'impiego o il reimpiego dei cittadini, dall'altra supportando le aziende nelle diverse fasi di vita.

AFOL Milano persegue il raggiungimento di tali obiettivi tramite l'instaurazione di reti con gli operatori presenti sul mercato, sviluppando al proprio interno competenze e professionalità che siano di supporto agli utenti, offrendo servizi diversificati per tipologia di utenza e linee tematiche di intervento, creando una filiera di servizi, orientamento - formazione - impiego - welfare, che supporti il cittadino e le aziende nelle diverse fasi di vita.

Afol si rinnova e si presenta come:

a. un ente per il territorio (cittadini e imprese)

AFOL Milano conferma il suo ruolo di braccio operativo della Provincia di Milano per la gestione dei servizi dedicati alla formazione professionale, all'orientamento e al lavoro e si propone al territorio con l'obiettivo di facilitare al massimo e rendere più semplice il contatto e il dialogo tra l'istituzione e i cittadini-utenti, puntando sulla semplificazione del linguaggio e sull'uso di nuove tecnologie per una facile e snella fruizione dei servizi.

b. un ente nel territorio

AFOL Milano intercetta sul territorio i soggetti strategici per lo sviluppo di progetti a sostegno dell'occupazione, dell'imprenditorialità e della formazione e attraverso una forte rete di collaborazione studia e costruisce azioni e percorsi che trovano proprio nella partnership l'elemento di forza per un raggiungimento più efficace degli obiettivi individuati a vantaggio dei propri target di riferimento.

c. un ente vicino al territorio

AFOL Milano ripensa la sua struttura organizzativa in un'ottica di razionalizzazione e ottimizzazione dei servizi offerti e delle risorse umane a disposizione evitando la sovrapposizione di servizi (proposti in sedi diverse) e il conseguente disorientamento dell'utente finale. Il cittadino trova in un unico spazio le risposte a tutte le sue esigenze.

Monitoraggio, Programmazione, Coordinamento Progettuale e Controllo Direzionale

Nell'aprile 2012 è stata costituita l'Unità Operativa "MONITORAGGIO, PROGRAMMAZIONE, COORDINAMENTO PROGETTUALE E CONTROLLO DIREZIONALE", in capo alla Direzione Generale, all'interno della quale sono confluite undici risorse umane dedicate alle attività di progettazione, coordinamento progettuale, controllo direzionale, monitoraggio, sviluppo applicativo e assistenza tecnica.

In seguito dell'analisi obiettivi conseguiti dall'agenzia nel 2010 e delle criticità gestionali individuate, la direzione generale ha costituito l'unità operativa "MONITORAGGIO, PROGRAMMAZIONE, COORDINAMENTO PROGETTUALE E CONTROLLO DIREZIONALE" al fine di superare l'attuale modello organizzativo e avviare un processo di innovazione interno all'azienda fondato sulla condivisione trasversale delle linee programmatiche e gestionali, l'ottimizzazione dei processi di lavoro, il monitoraggio costante e trasparente delle attività, anche attraverso lo sviluppo di applicazioni tecnologiche gestionali avanzate.

Nel corso del prossimo anno l'unità in oggetto si propone di perseguire i seguenti obiettivi:

a) **Monitoraggio delle attività dell'agenzia**, dei processi di lavoro e degli esiti occupazionali dei destinatari dei servizi, attraverso la costruzione di una banca dati aziendale trasparente, per individuare tempestivamente le criticità e valutare la coerenza tra obiettivi e risultati.

b) **Programmazione e progettazione trasversale** delle attività dell'agenzia attraverso il potenziamento delle sinergie tra unità divisionali facenti capo alle aree formazione, orientamento e lavoro, in un'ottica di integrazione dei servizi.

c) **Coordinamento delle attività progettuali** attraverso la condivisione trasversale delle strategie aziendali, la soluzione delle criticità gestionali, la valorizzazione delle competenze interne e la conseguente e progressiva riduzione del ricorso a servizi e risorse esterni.

d) **Implementazione di un sistema di controllo direzionale** che per realizzare il monitoraggio finanziario delle attività in itinere e una valutazione della coerenza tra pianificazione e rendicontazione economica.

e) **Innovazione dei processi di lavoro** in un'ottica di efficienza attraverso l'adozione di modelli organizzativi, metodologie e strumenti tecnico-operativi tecnologicamente avanzati. E' prevista l'estensione a tutti gli uffici dell'utilizzo della posta certificata come mezzo di comunicazione con i soggetti esterni (soggetti istituzionali, fornitori, partner, ecc.) e l'adozione di un sistema (software) di gestione dei processi gestionali, dei passaggi documentali in formato digitale, al fine di ottimizzare i tempi di lavoro, ridurre al minimo l'utilizzo cartaceo, consentire il reperimento della documentazione in tempo reale, realizzando al contempo un risparmio economico in termini di acquisto di materiale di consumo (carta, toner, ecc.) e di riduzione dei tempi di lavoro.

f) **Progettazione di soluzioni tecnologiche** che favoriscano l'accessibilità dei servizi dell'agenzia ai cittadini (sito internet, servizi online, social network, prenotazioni di servizi tramite telefono, cellulare, tablet, computer da casa), anche attraverso l'avvio di partnership con soggetti esterni (agenzie per il lavoro, università, ecc.) sviluppando sistemi di interoperabilità delle banche dati.

g) **Analisi del trend occupazionali** a supporto dell'attività di promozione dei servizi di preselezione, formazione professionale e orientamento al lavoro alle imprese del territorio provinciale.

L'Unità Operativa opera attraverso un team tecnico in organico che progetterà e svilupperà la **banca dati aziendale**, gli strumenti a supporto dell'innovazione dei processi di lavoro interni e dei canali di comunicazione esterni (cittadini e imprese), dal punto di vista tecnologico.

Al fine di realizzare una forte integrazione tra i servizi, l'unità operativa coordina e fornisce supporto operativo e organizzativo alle attività realizzate dai seguenti gruppi di lavoro trasversali:

- **Programmazione:** il gruppo è composto dal Direttore Generale e dai responsabili delle aree formazione, orientamento, lavoro, con il supporto operativo del responsabile dell'unità in oggetto. Ha la funzione di condividere e approvare la tempistica, i contenuti programmatici e i partenariati di tutte le attività progettuali dell'agenzia.
- **Progettazione:** costituito da referenti della progettazione delle diverse unità divisionali, ha il compito di monitorare costantemente ed individuare le possibili opportunità di finanziamento per l'agenzia, avanzare proposte e progettarne i contenuti.
- **Coordinamento progetti:** ne fanno parte gli operatori dei diversi servizi e si occupa di monitorare mensilmente l'andamento dei progetti, dalla fase di avvio a quella di conclusione, evidenziando all'unità in oggetto eventuali criticità gestionali in itinere.
- **Promozione imprese:** è dedicato alla promozione dei servizi formativi, di orientamento e impiego dell'agenzia alle imprese del territorio, con il supporto tecnico dell'unità in oggetto per l'attività di monitoraggio dei trend occupazionali e l'individuazione delle aziende bersaglio.

Le politiche per la gestione del personale nel 2013

L'evoluzione e l'innovazione della struttura organizzativa deve essere sostenuta da una metamorfosi degli atteggiamenti e della cultura esistente favorendo il passaggio da un'impostazione burocratico-pubblicista ad una impostazione più manageriale volta alla soddisfazione dell'utente-cliente, basata su un senso di responsabilità diffusa e su un'organizzazione strutturata per processi.

Tale obiettivo deve essere rafforzato dalla consapevolezza che i sistemi di lavoro richiedono nuovi adattamenti e modifiche delle competenze volte ad incoraggiare le opportunità di sviluppo del personale, a tal fine è necessario individuare e attivare da subito politiche di gestione e azioni strategiche che coinvolgano direttamente i dipendenti di AFOL Milano per favorire un cambiamento effettivo e non solamente auspicato.

Gli interventi di seguito individuati sono da considerarsi strettamente interconnessi tra loro e si ritengono leve utili e indispensabili per tale scopo e si ricordano già avviati nel 2012 ma con necessità di implementazione nel 2013.

- **Definizione del fabbisogno di personale, mappatura delle job position e mappatura delle competenze:** a fronte della definizione della struttura dell'Agenzia, è necessario individuare compiti e funzioni specifiche degli Uffici e

dei Servizi individuando i singoli ruoli che devono essere ricoperti. Conseguentemente verranno mappate le competenze esistenti nell'Agenzia al fine di poter meglio suddividere compiti e funzioni precedentemente individuate e formulare piani individuali di sviluppo e formazione.

- **Definizione dei processi, delle procedure e delle responsabilità individuali, di Ufficio e di Unità Divisionale:** risulta necessario individuare e definire tutti i processi aziendali al fine di efficientarne l'esecuzione e di garantirne il buon esito.
- **Strutturazione del lavoro per obiettivi:** a fronte della definizione di processi aziendali standardizzati, e di obiettivi manageriali da raggiungere, si ritiene conveniente declinare gli obiettivi annuali assegnati ai Dirigenti e ai Responsabili a tutti i livelli aziendali, al fine di poterne monitorare il raggiungimento.
- **Sviluppo di un nuovo sistema di valutazione delle prestazioni:** È opportuno connettere la valutazione a indici oggettivi che possano concretamente misurare l'impegno profuso. È necessario sviluppare un sistema che valuti oltre alla prestazione individuale anche quelle dell'Ufficio o del gruppo di lavoro e dell'intera Afol. Ciò è possibile solamente dopo aver definito e condiviso con chiarezza gli obiettivi a cui tendere. Nell'ipotesi che la valutazione sia volta allo sviluppo individuale, è necessario creare, anche attraverso azione formative, "una cultura della restituzione".
- **Valutazione e gestione del rischio da stress lavoro-correlato e effettuazione del monitoraggio del clima aziendale:** nei primi mesi del 2012 verrà ultimata la valutazione del rischio da stress da lavoro correlato che ha avuto inizio a partire dal mese di settembre. La rilevazione dei dati soggettivi sarà inoltre utilizzata per monitorare il clima aziendale e per individuare eventuali azioni volte a migliorarlo.
- **rafforzare il commitment e sviluppare una cultura organizzativa improntata alla managerialità:** mediante l'impiego di strumenti quali la newsletter o lo sviluppo di una intranet aziendale, il sostegno di eventi aggregativi, la diffusione di circolari e comunicazioni provenienti dalla Direzione.
- **Individuazione del Fabbisogno Formativo ed erogazione di azioni formative:** in continuità con quanto sopra esposto e con quanto previsto nel Piano Programma del 2011, è necessario predisporre un Piano Formativo, a partire dalle schede di sviluppo individuali, che si articoli secondo i macro-tipi di intervento sotto individuati:
 - Una formazione strategica: rivolta ai ruoli direzionali, finalizzata fornire un contributo agli organi di indirizzo nella formulazione delle politiche e della pianificazione strategica dell'ente;
 - Una formazione per lo sviluppo: rivolta, di volta in volta, a diversi destinatari individuati in base alle tematiche trattate, finalizzata ad accompagnare i processi di integrazione tra le diverse Unità Divisionali dell'Agenzia;
 - Una formazione istituzionale: rivolta a tutti i dipendenti di AFOL Milano, finalizzata a rinforzare la conoscenza della struttura e delle politiche organizzative dell'Agenzia;
 - Una formazione tecnico-specialistica: rivolta a tutti i dipendenti di AFOL Milano, finalizzata a garantire un continuo aggiornamento giuridico e normativo;

- Una formazione a supporto dell'operatività: rivolta a tutti i dipendenti di AFOL Milano, finalizzata a migliorare l'uso e la conoscenza degli strumenti e delle metodologie operative utilizzate quotidianamente;

È noto che la formazione del personale costituisce da sempre una leva fondamentale per accelerare i processi di cambiamento interni alle organizzazioni. In quest'ottica sarà privilegiata la realizzazione di una formazione strategica rivolta al management dell'Agenzia, al fine di imprimere un cambiamento top-down.

- **Nomina RSL ed elezione dei rappresentanti sindacali e dei rappresentanti dei lavoratori:** con l'obiettivo di rendere sempre più AFOL Milano una realtà aziendale autonoma, è prevista la nomina dei rappresentanti tramite nomina delle RSU.

Piano di marketing e comunicazione 2013

1. PREMESSA

L'unità operativa comunicazione e relazioni esterne presidia e ottimizza i flussi di comunicazione esterna e interna di AFOL Milano.

Verso l'esterno lavora per accrescere la conoscenza di AFOL Milano e di tutte le attività svolte, per generare apprezzamento e fiducia, per fidelizzare gli utenti e per favorire cittadini e imprese in un utilizzo consapevole dei servizi offerti.

Verso i target interni promuove azioni di comunicazione con l'obiettivo di motivare dipendenti e collaboratori alla condivisione della mission, dei valori e degli obiettivi di AFOL Milano.

2. OBIETTIVI DI COMUNICAZIONE

L'unità operativa comunicazione e relazioni esterne focalizza per il 2013 le sue attività ponendosi i seguenti obiettivi di comunicazione:

comunicazione esterna

1. comunicare una "AFOL Milano che cambia" nei servizi e negli spazi dedicati alla formazione, all'orientamento e al lavoro
2. sviluppare azioni di ascolto e di customer satisfaction

comunicazione interna

1. creare identità e senso di appartenenza (rafforzare il commitment¹) e accrescere la motivazione e la partecipazione dei dipendenti.
2. sviluppare una cultura organizzativa volta ad arricchire le conoscenze delle risorse umane per migliorare la qualità dei servizi offerti.
3. potenziare l'utilizzo della intranet aziendale

Obiettivo 1

Comunicare una "AFOL Milano che cambia" nei servizi e negli spazi dedicati alla formazione, all'orientamento e al lavoro

I servizi di AFOL Milano si rivolgono a target diversi per esigenze, fascia di età, livello culturale e sociale. I destinatari appartenenti alle singole categorie individuate condividono caratteristiche distintive capaci di suggerire scelte di comunicazione coerenti e garantire una maggiore probabilità di efficacia nella 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.

Sono destinatari delle azioni di comunicazione esterna le seguenti macrocategorie²:

- i cittadini

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 condizionare 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.

- le imprese
- la Provincia di Milano³
- le altre agenzie (AFOL territoriali)
- le istituzioni e gli altri enti
- le parti sociali
- i media.

AZIONE

Rinnovamento della visual identity di AFOL Milano

Dopo l'adozione, a partire dal 2008, di un sistema di comunicazione volto a rendere conoscibile e a consolidare il marchio AFOL Milano, con un'inevitabile produzione massiccia di materiali informativi poco differenziati fra loro e severamente omologati graficamente, risulta oggi necessario comunicare l'Agenzia attraverso un nuovo codice espressivo. AFOL Milano rappresenta infatti un grande "contenitore" che non è generatore di tutto il resto, ma un'organizzazione originata dai singoli servizi che la compongono, dotati di una propria specificità. Il nuovo sistema di comunicazione, già messo in campo durante l'anno 2012, ha reso possibile la valorizzazione dei singoli servizi puntando su una nuova visual identity di AFOL Milano data dalla somma dei valori dei servizi che la compongono.

Per l'anno 2013 si prevede lo sviluppo e il consolidamento del progetto grafico intrapreso nel 2012⁴, che ha abbandonato completamente la precedente logica di standardizzazione della comunicazione (che adoperava un unico linguaggio per tutti i prodotti) per abbracciare un approccio focalizzato sulla valorizzazione della diversità dei servizi offerti da AFOL Milano. 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.

Il progetto di rifacimento verrà progettato e sviluppato a partire dai seguenti obiettivi:

- definizione di un concept di comunicazione e di codici creativi che caratterizzi le diverse identità di AFOL Milano, differenziandole e conferendogli valore
- creazione di un'immagine distintiva e di appealing, anche attraverso una comunicazione dinamica e meno istituzionale rispetto al passato
- veicolazione di un messaggio chiaro e facilmente riconoscibile dal target di riferimento
- diffusione di una comunicazione di AFOL Milano che trasmetta la qualità, l'affidabilità e la competitività dei servizi offerti.

Strumenti

- Materiali di comunicazione cartacei: riprogettazione e restyling dei materiali di comunicazione esistenti e progettazione di nuovi materiali di comunicazione, con l'individuazione di nuovi formati e supporti, adeguati ai target e agli obiettivi da conseguire.
- Sito web: studio e sviluppo di un nuovo portale di AFOL Milano (che andrà a sostituire tutti i siti attuali) in linea con le nuove linee guida definite dal Piano strategico per la nuova visual identity di AFOL Milano.
- Partnership con altri enti e istituzioni.

³ La Provincia di Milano costituisce in realtà un destinatario borderline che sta a metà tra pubblico interno e pubblico esterno. La Provincia di Milano sarà quindi target non solo di azioni di comunicazione esterna ma anche di azioni di comunicazione interna.

⁴ Il piano strategico per la nuova visual identity di AFOL Milano, redatto dall'ufficio comunicazione, rappresenta l'esito di un lavoro di analisi, valutazione e individuazione di scelte comunicative strategiche volte alla ridefinizione dell'intero sistema di comunicazione di AFOL Milano. L'intero documento è parte integrante della valutazione del Piano qualità 2011-2012 (verbale verifica effettuata in data 22 giugno 2012).

- Sistemi di comunicazione visiva: collaborazione con Provincia di Milano per lo studio della segnaletica dei nuovi spazi in coordinamento con la nuova immagine di AFOL Milano.
- - house organ

AZIONE

Comunicazione dei servizi di AFOL Milano

Anche per l'anno 2013 l'unità operativa comunicazione e relazioni esterne utilizzerà diversi canali di comunicazione, al fine di consolidare la visibilità delle attività di AFOL Milano 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.

Strumenti

- Prodotti editoriali: prodotti a stampa di varia tipologia realizzati per la promozione dei servizi offerti e delle iniziative di AFOL Milano. Possibile realizzazione dei materiali anche nella versione in lingua straniera per le comunità europee ed extraeuropee più presenti sul territorio milanese.
- Eventi: partecipazione a eventi e manifestazioni in collaborazione con altri enti o istituzioni o autoprodotti presso le diverse sedi di AFOL Milano e della Provincia di Milano.
- Sito internet: studio e sviluppo di un nuovo sito, contenente al suo interno tutti i siti attuali (AFOL Moda, Bauer, Paullo, Vigorelli) e coordinato rispetto alla nuova visual identity di AFOL Milano che si sta via via consolidando. Un unico sito dovrebbe comprendere al suo interno: Area formazione⁵ (AFOL Bauer, AFOL Vigorelli, AFOL Moda + sezione young, AFOL Beauty + sezione young) Area orientamento, e Area lavoro. Il sito AFOL Milano generico dovrebbe essere solo un contenitore degli altri siti: a partire dai siti specifici, sarebbe semplificata la progettazione del sito AFOL Milano, che già nella Home potrebbe mostrare - tramite i lettering dedicati ai differenti altri siti - la complessità della sua struttura.
- Prodotti multimediali: revisione del materiale video già esistente e realizzazione di nuovi prodotti audiovisivi per la promozione di AFOL Milano 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 Provincia di Milano.
- Sportelli e desk informativi: studio di spazi informativi ad hoc presenti presso la nuova sede, con l'obiettivo di far conoscere a cittadini e imprese le attività svolte e i servizi offerti, e comunicare un'immagine rinnovata anche attraverso la valorizzazione delle nuove strutture. In tal senso, l'ufficio comunicazione cercherà di garantire nei nuovi edifici - negli arredi e nell'organizzazione degli spazi - la presenza di un concept capace di incarnare le componenti dell'accoglienza, dell'ascolto e del dialogo (ad esempio con l'adozione di soluzioni colloquiali e soluzioni d'arredo che rendano più gradevole l'attesa e con la riduzione al minimo di ogni parvenza di cesura indotta sull'utente da sportelli, scrivanie, ecc.).

⁵ Data l'efficacia constatata relativamente al sito Bauer (in cui lettering puro consente il successivo agile ed elegante impiego di immagini, illustrazioni, video, ecc., la scelta del font identifica la vocazione formativa del CFP e dotato di un albero e una usability efficaci e funzionali), si potrebbe immaginare di utilizzarlo come "modello" per la progettazione dei nuovi siti relativi all'Area formazione, semplicemente declinando i fonts e colori in funzione delle specificità dei diversi servizi.

- Pubblicità: la pubblicità rappresenta lo strumento più adatto ad affrontare mercati di massa e consente di raggiungere un vasto pubblico e un alto numero di contatti. Per l'anno 2013 si prevede, laddove ci siano dei budget adeguati disponibili, la progettazione di campagne per la promozione dei servizi (in particolare dei corsi di formazione professionale offerti), attraverso un'accurata pianificazione media basata su collaborazioni di fiducia con concessionarie capaci di garantire diverse uscite di inserzioni e publiredazionali durante tutto l'arco dell'anno, con conseguente ottimizzazione dei costi e aumento della riconoscibilità del marchio. Possibilità di utilizzo del circuito promocard, adatto a raggiungere una buona parte dei target di riferimento (es. giovani).
- Canali di comunicazione messi a disposizione dal Settore Comunicazione della Provincia di Milano: tg news settimanale (su sito Provincia e sul canale youtube) e servizio medialogo (possibilità di realizzare video ad hoc su singoli servizi e iniziative).
- App - 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 di AFOL Milano, sulle offerte di lavoro e di stage, sui nuovi corsi in partenza e sulle opportunità di finanziamento tramite dote.
- Ufficio stampa: data la sospensione del servizio di ufficio stampa da parte di un'agenzia esterna (luglio 2012) e le difficoltà dell'ufficio comunicazione di sopperire adeguatamente in modo autonomo a tale attività (a causa delle esigue risorse interne, già fortemente assorbite dalle altre attività, e dell'assenza di sufficienti contatti e strumenti), si auspica di poter, nel 2013, tornare a usufruire del supporto di un ufficio stampa esterno che, in stretta collaborazione con l'unità operativa comunicazione e relazioni esterne, la direzione e la presidenza di AFOL Milano, presidi le relazioni con i media attraverso conferenze stampa, comunicati stampa e rassegna stampa.

Obiettivo 2

Ascoltare gli utenti che utilizzano i servizi di AFOL Milano

Spesso la chiave del successo di un'organizzazione risiede nella sua capacità di coinvolgere l'utente finale in modo appropriato ed emotivo, offrendogli la possibilità di valutare la qualità del servizio fruito, specificare le caratteristiche del servizio ideale e partecipare alla creazione del servizio stesso. L'idea di fondo è, pertanto, che una sinergica attenzione all'ascolto del pubblico di riferimento possa diventare una leva di miglioramento⁶.

AZIONE

Sviluppare azioni di ascolto e di customer satisfaction

Per l'anno 2013 si prevede di continuare a mettere in atto le azioni di ascolto dei cittadini fruitori dei servizi offerti intraprese durante il 2012, attraverso una fattiva collaborazione con il "gruppo Qualità". Le informazioni raccolte attraverso strumenti di rilevazione della customer satisfaction costituiscono una mappa capace di evidenziare i punti di forza di AFOL Milano, ma anche di far emergere gli aspetti su cui è necessario apportare interventi correttivi o di riallineamento alle necessità dei target.

⁶ A rinforzare questa esigenza ha contribuito la normativa nazionale e di settore, che si è espressa in tal senso prevedendo in maniera esplicita la "partecipazione dei cittadini alla valutazione e definizione degli standard qualitativi" (D.L. 286/99), "la verifica sistematica dei risultati in termini di qualità ed efficacia delle prestazioni [...] nonché una valutazione di impatto in genere" (L. 238/02).

Strumenti

- Questionari
- Sportelli informativi e di accoglienza.

3. COMUNICAZIONE INTERNA⁷

Il cambiamento che ha contraddistinto l'ultimo anno di attività, sia dal punto di vista lavorativo e organizzativo, sia dal punto di vista logistico (legato allo spostamento, non ancora del tutto concluso, presso le nuove sedi), rendono 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 (rafforzare 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.

I presupposti su cui l'ufficio comunicazione ha identificato e definito gli obiettivi di comunicazione interna si basano sulla necessità di fare in modo che coloro che lavorano in AFOL Milano se ne sentano in qualche modo fieri, ne portino all'esterno i valori e le capacità positive: questo rappresenterebbe per l'azienda un valore aggiunto, che va però coltivato e utilizzato.

Sono destinatari delle azioni di comunicazione interna:

- i dipendenti e i collaboratori di AFOL Milano
- i dipendenti della Provincia di Milano in distacco funzionale ad AFOL Milano
- la Provincia di Milano⁸.

Obiettivo 1

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

Al fine di accrescere la motivazione e il rendimento dei dipendenti è fondamentale far sì che ognuno di essi sia messo nelle condizioni di conoscere la mission e i programmi aziendali e individuare all'interno il senso del proprio ruolo e lavoro. La comunicazione interna, in tal senso, 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 di appartenenza. Aumentando il coinvolgimento, si aumenta anche il senso di appartenenza e si aumenta anche il grado di motivazione delle persone. Sentirsi parte di una "squadra" fa bene al morale e la "produttività" del team è sempre più alta della normale somma del lavoro dei singoli.

A partire da queste basi è possibile generare un circolo virtuoso capace di alimentare la motivazione di tutti coloro che operano all'interno di AFOL Milano.

⁷ 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.

⁸ La Provincia di Milano, come già spiegato in una nota precedente, costituisce in realtà un destinatario borderline che sta a metà tra pubblico interno e pubblico esterno; sarà quindi target non solo di azioni di comunicazione esterna ma anche di azioni di comunicazione interna.

Obiettivo 2

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

La comunicazione interna consolida la cultura aziendale come condizione costitutiva imprescindibile ai fini della definizione di una strategia di sviluppo condivisa da tutti gli attori.

In tal senso, la cultura organizzativa va intesa non solo come condivisione di processi ma anche come presupposto che influenza comportamenti organizzativi. Nella sua funzione di trasmissione costante di conoscenza, la comunicazione interna genera apprendimento, degli individui e dell'organizzazione; informando e coinvolgendo il personale, dando notorietà ai fatti aziendali, e più in generale favorendo la circolazione delle informazioni. In questo modo 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 nei confronti del servizio offerto.

AZIONE

Attivare processi di comunicazione per informare e coinvolgere i dipendenti

L'unità operativa comunicazione e relazioni esterne, in stretta collaborazione con la Direzione Generale e l'Ufficio del Personale promuoverà azioni volte a coinvolgere tutti coloro che operano all'interno di AFOL Milano per consolidare la cultura organizzativa, mobilitando componenti emotive e coscienza valoriale e incidere così positivamente sugli atteggiamenti e sui comportamenti delle persone, determinando un auspicabile arricchimento quantitativo e qualitativo delle informazioni veicolate all'interno di AFOL Milano.

Strumenti

- Strumenti tradizionali: mail, telefono, bacheche, riunioni e incontri.
- House organ: la rivista interna per i dipendenti rappresenta un nuovo strumento di comunicazione per AFOL Milano, capace di colmare le carenze informative dovute anche alla distanza fisica delle persone che operano in diverse sedi. Questo strumento (con possibile cadenza bimestrale o trimestrale) permette inoltre di veicolare all'interno di un unico canale più informazioni che possono essere organizzate secondo logiche e tempistiche prestabilite. Il dipendente inoltre è facilitato non solo nella ricezione dei contenuti (con un conseguente incremento del coinvolgimento) ma anche nella memorizzazione e conservazione dei messaggi ricevuti (la newsletter in formato pdf può essere riletta più volte, stampata e conservata). L'house organ può configurarsi inoltre come un vero e proprio diario di bordo di tutta la comunità dell'ente, capace di attivare processi di comunicazione bottom-up. Per il 2013 si prevede di sviluppare e arricchire il progetto di house organ "Soderini 24" intrapreso durante il 2012.
- Intranet: questo strumento ha la potenzialità di offrire 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. La intranet offre inoltre uno spazio condiviso capace di favorire la trasparenza, il reperimento delle informazioni su temi, oggetti e attività, la semplificazione dei processi amministrativi di immediato impatto sulla vita lavorativa di tutti i lavoratori (rubrica telefonica, modulistica, prenotazione spazi, ecc.). Durante il 2012 è stata messa in campo una versione alfa di intranet, attualmente in fase di perfezionamento e implementazione. Si prevede di mettere

online la intranet all'inizio del 2013, e di apportare i dovuti miglioramenti e arricchimenti durante il corso dell'anno, anche a seguito di stimoli e suggerimenti dei dipendenti. L'apertura di un'area intranet, inoltre, rappresenta per AFOL Milano 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).

AZIONE

Attivare processi di comunicazione per ascoltare

L'unità operativa comunicazione e relazioni esterne, in stretta collaborazione con la Direzione Generale e l'Ufficio del Personale, promuoverà azioni volte all'ascolto, con la raccolta di proposte, suggerimenti e "umori". AFOL Milano può, a partire da ciò che emerge dall'ascolto, predisporre le necessarie azioni migliorative della qualità della vita lavorativa.

Strumenti

- Questionari e indagini interne sul benessere organizzativo
- Incontri
- Forum sulla intranet (vd. sopra).

Integrazione dei Servizi

Integrazione dei Servizi di AFOL Milano

Sempre più si rende necessario il rafforzamento dei processi di integrazione, non solo fra i tre Centri di Formazione Professionale, ma anche tra le attività che a questi fanno riferimento con le azioni di orientamento e le azioni di presa in carico ed accompagnamento proprie dei Servizi al Lavoro (welfare e Impiego).

In relazione a questa necessaria attività di integrazione dei servizi il Polo Orientamento non avrà più una sua autonomia ma sarà inserito all'interno delle diverse attività aziendali formative per il lavoro.

Integrazione dei Servizi del territorio

È ormai consolidato il valore aggiunto che la collaborazione dei diversi operatori del settore apporti alla qualità e varietà dei servizi erogati ed all'efficacia che gli stessi hanno.

Afol Milano ha da sempre costruito e rafforzato una rete di collaborazioni che ha oramai estensione oltre i confini nazionali. Nel capitolo "Organizzazione per Unità Divisionali" sono descritte le diverse collaborazioni e partenariati in essere e quelli previsti per l'anno 2012.

Nell'ottica di un rafforzamento ulteriore del network territoriale, si è stipulata una convenzione con "BIC La Fucina" in relazione ai progetti di auto imprenditorialità che da sempre contraddistinguono i servizi di tale operatore. Tale convenzione prevede l'istituzione di incubatori e pre-incubatori per l'imprenditoria e la formazione di personale interno all'agenzia (tutor) al fine di acquisire le competenze per offrire autonomamente servizi di accompagnamento alla creazione d'impresa agli studenti in uscita dai corsi di formazione professionale e a cittadini interessati all'avvio di un'attività imprenditoriale.

In tale contesto è al momento in fase di valutazione l'ipotesi di realizzare all'interno di AFOL Milano una realtà che permetta ai cittadini ed in particolare a tutti gli operatori formati attraverso i corsi di formazione dell'Agenzia, un avvicinamento graduale al modo del lavoro. L'obiettivo è creare una "realtà aziendale" che permetta ai neo-lavoratori di sperimentare le proprie capacità e competenze in una "realtà lavorativa protetta" che consenta di presidiare l'intero processo, dalla progettazione alla vendita dei prodotti o servizi creati.

Si sta valutando con le altre AFOL la possibilità di integrare alcune attività di interesse comune.

Organizzazione per linee tematiche di intervento

Le Linee Tematiche di Intervento

I servizi formazione offerti da Afol Milano si sono da sempre distinti per aree di competenza differenti sulle quali sono stati progettati ed erogati corsi di formazione peculiari. Con il tempo ciò ha caratterizzato l'attività stessa della Formazione di AFOL Milano, determinando l'organizzazione della stessa Area in Uffici dedicati a linee tematiche di intervento univoche, e la nascita e crescita di professionalità specialistiche di alto livello. Tale impianto e modalità di intervento è stata implementata dal 2007 ad oggi, e con essa è aumentata l'efficacia dell'azione intrapresa. Il trend positivo dei risultati raggiunti dalla Formazione rappresenta un'ulteriore conferma della validità delle modalità gestionali utilizzate finora. Tale positivo esempio fa ipotizzare una possibile organizzazione per aree tematiche anche per l'Orientamento, l'Impiego e Welfare.

Nell'ottica esposta in precedenza di rafforzare l'integrazione dei servizi offerti e supportare l'interconnessione tra le diverse Aree dell'Agenzia risulta funzionale sviluppare filiere di servizi, orientamento - formazione - impiego - welfare specifiche per le linee di intervento. In questo tipo di impianto organizzativo, il cittadino / cliente è al centro di un'ampia offerta di servizi specializzati per settore "merceologico" di riferimento. Tale ipotesi offre al fruitore dei servizi di AFOL Milano informazioni, conoscenze e competenze specialistiche di alto livello, e azioni di orientamento, formazione, inserimento/reinserimento lavorativo che massimizzano il rapporto tra azioni erogate e risultati perseguiti. La struttura deve di fatto essere flessibile ai cambiamenti del contesto socio economico in cui opera, essendo ricettiva degli stimoli e segnali provenienti dall'ambiente esterno, al fine di prevedere l'andamento dei diversi settori, individuare i trend, riconoscere in anticipo i settori emergenti su cui investire e sviluppare know how, diventando essa stessa volano d'innovazione per il territorio.

Di seguito una rappresentazione illustrativa del nuovo modello organizzato per Linee Tematiche di Intervento, descritte successivamente, e Divisioni Funzionali.

Fashion & Luxury

AFOL Milano, con Afol Moda dedica da sempre una particolare attenzione alla formazione post diploma di professionalità qualificate nel settore moda, nell'ambito progettuale, modellistico e sartoriale. Da oltre 30 anni rappresenta una realtà pubblica significativa nell'area milanese. Attraverso una metodologia didattica che coniuga lezioni teoriche con una forte esperienza pratica, di laboratorio e di stage, Afol Moda prepara professionisti di alto profilo in ogni ambito della filiera produttiva del sistema moda (vedi Formazione pag. 41)

Beauty e benessere

Forma operatori specializzati nelle prestazioni rivolte alla persona nel suo aspetto fisico ed estetico, con riguardo anche agli aspetti relativi alla gestione del rapporto con il cliente e alle normative in materia di igiene e sicurezza.

Tali aree hanno visto negli ultimi anni ampliare il loro tradizionale ambito di intervento, in linea con lo sviluppo del settore, ampliando conseguentemente l'offerta formativa per rispondere alle nuove necessità e tendenze (vedi Formazione pag.36 e seg.)

Fotografia e Comunicazione Visiva e Multimediale

Nel campo della fotografia e della comunicazione visiva, il Centro di Formazione Professionale Bauer, scuola di fotografia di AFOL Milano, rappresenta una delle strutture pubbliche più accreditate a livello nazionale. Da oltre mezzo secolo i corsi formano professionisti della fotografia e della comunicazione visiva con il contributo di importanti autori, professionisti e critici (vedi Formazione pag. 39 e seg.)

Office e ICT

Offre servizi rivolti principalmente all'Azienda (ma spesso fruibili anche con iscrizioni individuali), l'offerta formativa è stata costruita secondo una visione dell'impresa "per processi", in un quadro di supporto alla valorizzazione delle risorse umane presenti in azienda (vedi Formazione pag. 41).

In tale quadro, anche in coerenza con gli orientamenti formativi previsti nel già citato "Patto Lombardo per le politiche attive del lavoro", abbiamo articolato l'offerta formativa dell'Agenzia con attenzione ai processi aziendali di

- **Amministrazione, contabilità, finanza** per gestire progetti amministrativi e contabili.
- **Sviluppo organizzativo** per gestire progetti che tengano conto degli obiettivi finali in rapporto alle risorse disponibili.
- **Gestione clienti** per gestire ordini e/o assistenza post vendita, fidelizzare il cliente, sviluppare nuove opportunità e servizi.
- **Sviluppo delle Risorse Umane e comportamenti organizzativi** per gestire i collaboratori e i gruppi di lavoro.
- **Salute e sicurezza** per attuare comportamenti volti alla prevenzione del rischio e al mantenimento della sicurezza nei luoghi di lavoro (come previsto dal D.Lgs. 81/2008).
- **Servizi informativi** per l'utilizzo di strumenti informatici e procedure software anche specialistiche.

Turismo, Food & Beverage

Individua temi che si intrecciano fortemente sia con aspetti legati alla valorizzazione territoriale (Milano e Provincia), sia con tematiche che avranno sempre più risonanza con l'approssimarsi di EXPO 2015. In collaborazione con operatori che hanno esperienza consolidata su queste tematiche si sta da tempo intraprendendo un percorso per la realizzazione di nuove offerte formative e implementazione di quelle già esistenti. Tali settori si rivelano sempre strategici e incontrano il favore dell'utenza, soprattutto quella maschile. Ciò, considerata la preminenza di utenza femminile sull'offerta formativa complessiva, rappresenta un'opportunità di sviluppo aumentando considerevolmente il bacino di utenza (vedi Formazione pag. 40 e seg.)

Green Economy

Realizza interventi su tematiche strettamente chimiche, ma sempre più riguardanti problematiche di tipo ambientale (a volte intersecantesi con la chimica, ma anche con altre tematiche) con attenzione alla progettazione e gestione di piccoli impianti a energia

“alternativa”, con interventi rivolti alle problematiche di gestione ambientale in contesti diversi: Certificazione energetica degli edifici; Gestione ambientale aziendale; Eco design; Politiche di governo del territorio; Introduzione alla normativa in campo ambientale ed energetico (vedi Formazione pag 40 e seg.)

Ordini professionali

Offre servizi di formazione e networking per i professionisti appartenenti ai diversi ordini professionali.

Già negli anni scorsi è stata maturata un'esperienza positiva realizzata in collaborazione con l'Università La Sapienza di Roma e l'Università statale di Milano e l'Ordine dei Geologi e rivolta agli iscritti all'ordine stesso.

Si ritiene quindi di avviare nel 2012 un'azione di coinvolgimento delle Associazioni Imprenditoriali e Sindacali di Categoria e degli Ordini Professionali, per l'attivazione di formazione condivisa, anche in quadro di riconoscimento di crediti (vedi Formazione pag 40)

Organizzazione per divisioni funzionali

SERVIZIO ORIENTAMENTO (integrazione di tale servizio nelle attività di formazione per il lavoro e servizi al lavoro)

Una introduzione al servizio

L'Orientamento si colloca, insieme alla formazione continua e permanente, fra le politiche attive per il lavoro. La recente legge 92/2012, richiamando le raccomandazioni dell'Unione Europea in tema di apprendimento permanente e orientamento lungo l'arco della vita, identifica nei servizi di istruzione, formazione e lavoro (collegati alle reti territoriali) lo strumento per mettere in pratica indirizzi e strategie per la crescita economica, l'accesso al lavoro dei giovani, la riforma del welfare, l'invecchiamento attivo, l'esercizio della cittadinanza attiva. L'orientamento vede di nuovo confermato il suo ruolo di accompagnamento delle persone lungo la vita lavorativa per fornire strumenti di scelta consapevole specialmente durante le fasi di transizione tra lavoro e non-lavoro.

Il Servizio Orientamento di AFOL Milano, nato come servizio dedicato all'orientamento integrato con i servizi di formazione e lavoro, opera in coerenza con le normative regionali (leggi regionali 22/2006 e 19/2007), offrendo servizi che vanno dall'informazione (accoglienza e informazione), all'orientamento di base (attivazione ed empowerment) e specialistico (consulenza), e fornisce supporto e accompagnamento (nei percorsi con presa in carico) a persone di tutte le età, dai minori (a rischio di dispersione o in uscita da un percorso di formazione o istruzione), ai giovani neodiplomati o neolaureati in cerca del primo impiego, ai lavoratori e ai disoccupati in cerca di un (nuovo) lavoro.

Il Servizio garantisce, nelle sue due sedi attuali, l'accesso ai livelli indispensabili di conoscenza e responsabilizzazione per l'inserimento in formazione o al lavoro. Nella sede di Soderini propone, ponendo la persona e il suo bisogno al centro, una offerta ad ampio spettro finalizzata a fornire risposte utili; in Porta Vittoria, presso il Job Caffè, l'offerta è focalizzata soprattutto sull'inserimento al lavoro e, dunque, sul percorso e sugli strumenti più efficaci per il raggiungimento dell'obiettivo.

Attualmente, in entrambe le sedi è possibile utilizzare l'ufficio tirocini⁹. Il servizio si configura sia come servizio rivolto alle persone, per l'orientamento e la riqualificazione professionale o per accompagnamento al lavoro, sia come servizio rivolto alle aziende, quelle che scelgono l'istituto del tirocinio come premessa e preparazione all'inserimento del personale.

In entrambe le sedi, per l'informazione e l'orientamento sono disponibili materiali tradizionali di consultazione e informazione (libri, giornali, bacheche e vario materiale informativo), tecnologie informatiche da utilizzare per la ricerca delle informazioni (internet e basi dati) e software dedicati per l'orientamento e la preparazione alla scelta. Personale preparato, accoglie gli utenti e fornisce assistenza nell'utilizzo delle risorse, effettua colloqui di aiuto e consiglio.

Il modello di servizio adottato prevede l'accesso libero e volontario e offre il libero utilizzo dei materiali (in caso di insufficiente autonomia della persona, l'accesso può avvenire anche in affiancamento), la massima disponibilità degli operatori per chiarire il bisogno, suggerire le tappe del processo di orientamento, identificare gli strumenti più adatti.

L'operatore funge da interfaccia dall'utente alle risorse interne o esterne, senza logiche assistenziali.

La parola chiave del processo è attivazione-empowerment: incoraggiare la persona a farsi protagonista e responsabile delle scelte durante il percorso.

⁹ Con il trasferimento nei nuovi spazi di Soderini, il front-end dell'ufficio di porta Vittoria verrà eliminato.

Un ruolo fondamentale, nel modello, è svolto dal luogo fisico che essere accogliente e motivante, deve cioè ispirare, fin dal primo momento, fiducia in modo da favorire un uso 'attivo' del servizio.

Le attività

Città dei Mestieri e JobCaffè rappresentano i due punti di ingresso al servizio. Le due unità mettono a disposizione le risorse (infrastrutture, materiali e operatori) per la raccolta delle informazioni, la riflessione personale e l'auto-attivazione. Gli operatori sono disponibili, a richiesta, per il consiglio, l'aiuto, il confronto. Circa il 60% degli utenti utilizza questi servizi di base.

Per rispondere a specifiche richieste provenienti da specifici utenti sono stati, nel tempo, messi a punto interventi dedicati: lo sportello Alte Professionalità, è destinato a persone **sopra i 40 anni con profili professionali alti**; l'Ufficio tirocini, accompagna i **più giovani** nelle prime esperienze in azienda; lo Spazio Orientamento dedica ai **minori** in dispersione scolastica azioni di supporto per favorire un rientro in formazione (o in apprendistato) o accompagnare al lavoro, nel caso di ragazzi vicini al compimento della maggiore età; lo Spazio Rosa (gestito in collaborazione tra il Servizio Politiche di genere e Job Caffè) organizza momenti di formazione e orientamento per le **donne** che intendono rientrare nel mercato del lavoro. Agli utenti che presentano maggiori **criticità** vengono proposti interventi di consulenza orientativa breve (gli interventi sono curati dagli operatori dello Spazio Orientamento e del Job Caffè). A richiesta, vengono organizzati per le **scuole** interventi di orientamento professionale e scolastico (obiettivo principale di queste iniziative è la conoscenza dei servizi per promuoverne l'uso da parte dei giovani cittadini e degli enti).

Il pubblico del Servizio è prevalentemente maschile (oltre il 60%, ma, nel 2012 nella sede di Soderini, è stato registrato un ritorno di utenza femminile), maturo (la percentuale degli over 40 è del 45% nella sede di Soderini; nel 2012 il dato è in diminuzione mentre è in aumento il tasso dei minori di 30 anni), in cerca di lavoro (58% CdM, 70% Job Caffè; entrambi più alti dei tassi misurati nel 2011).

Il modello di intervento

In accordo con le raccomandazioni dell'Unione Europea il servizio orientamento è organizzato per dare visibilità al sistema dei servizi, facilitare l'accesso e migliorare, nel complesso, la diffusione delle conoscenze in termini di opportunità di lavoro e di studio specifiche del territorio, in una logica di orientamento lungo l'arco della vita.

Il servizio orientamento non riproduce i servizi ma li integra; agisce come tessuto connettivo che permette a lavoratori, disoccupati, inoccupati di riconoscere, in base alle proprie necessità, i servizi più idonei da utilizzare nel proprio percorso di inserimento o reinserimento o miglioramento professionale e personale.

Il servizio orientamento costituisce l'interfaccia tra l'utente e il sistema dei servizi (di cui il servizio è parte) ed ha lo scopo generale di facilitare l'accesso alla filiera.

Il primo livello di intervento: accoglienza e informazione

Il momento dell'accoglienza rappresenta il biglietto da visita dei servizi.

Come avviene per le persone, un approccio positivo, una 'prima impressione' buona, risulta determinante per un uso efficace delle risorse messe a disposizione.

Questa fase dell'intervento, data la sua importanza, è oggetto di continua manutenzione, verifica e aggiornamento.

Nel luogo dove si svolge l'accoglienza occorre, come si è già detto, enfatizzare gli aspetti di gradevolezza mentre la disponibilità ad accogliere ed ascoltare va comunicata dagli operatori.

Il primo livello di intervento è quello a più bassa specificità orientativa ma è anche quello che fornisce il primo supporto informativo su cui si fonda l'uso successivo dei servizi.

Arredo e segnaletica possono fornire informazioni a più livelli: dare **evidenza** al materiale informativo, **organizzarlo** in modo adatto per renderlo 'riconoscibile', presentarlo e offrirlo per **invitare a usarlo** e consultarlo.

Gli operatori dell'accoglienza interagiscono con gli utenti per raccogliere il bisogno, implicito o esplicito, attraverso i colloqui di analisi della domanda e di informazione orientativa e possono fornire aiuto nell'utilizzo del materiale.

I colloqui di informazione orientativa non mirano a fornire esclusivamente l'informazione ma a trasferire soprattutto quegli elementi di contesto (campo di applicabilità e 'istruzioni per l'uso') che aumentino i livelli di autonomia e responsabilizzazione.

Il colloquio di analisi della domanda consente di indirizzare l'utente verso i servizi più appropriati. In caso di domanda complessa o poco chiara, il colloquio serve a dare evidenza agli ambiti (o alle 'dimensioni') su cui si consiglia di lavorare durante il processo di orientamento e scelta.

L'erogazione del servizio di accoglienza nel suo senso più ampio coinvolge la funzione della documentalista.

Il tema dell'accoglienza è inoltre un argomento di primo piano all'interno delle Città dei Mestieri appartenenti alla rete internazionale (Reseau des Cités des Métiers). La funzione di accoglienza è stata declinata in modalità diverse, non sempre coerenti fra loro, ed è attualmente in corso un dibattito fra le diverse CdM.

In accoglienza, il materiale informativo è, soprattutto, su supporto cartaceo, sintetico e di facile lettura.

Nel caso di utenti non autonomi nell'utilizzo delle tecnologie informatiche e/o della lingua, gli operatori forniscono un affiancamento agli utenti.

L'orientamento di base: attivazione ed empowerment

Il processo di attivazione della persona, pur essendo elemento comune a tutte le attività del Servizio, caratterizza particolarmente i servizi di orientamento di base.

L'attivazione può avvenire attraverso interventi di tipo 'educativo' che rafforzano la persona, ne accrescono la capacità di controllo attivo, favoriscono lo sviluppo di competenze, motivazioni, atteggiamenti e che, in definitiva, arricchiscono l'"attrezzatura" necessaria per il percorso di re-inserimento.

I colloqui di consiglio di CdM o del Job Caffè e i workshop (p.es. le tecniche di ricerca attiva del lavoro, la ricerca del lavoro con internet, scrivere il CV) sono costituiti da una miscela di informazione e orientamento da adattare alle specificità della persona e del suo contesto di riferimento. L'utente, eventualmente in affiancamento, utilizza le informazioni sulle professioni e sul mercato, gli strumenti di valutazione o auto-valutazione, gli strumenti e le tecniche per proporsi sul mercato. In base al suo livello di autonomia si confronta, anche più volte, con l'operatore che può aprire piste di lavoro e offrire spunti di riflessione. L'intervento, finalizzato all'empowerment, si avvale di strumenti e metodologie opportunamente integrati o raccordati.

Nella maggior parte dei casi, gli utenti che si rivolgono al servizio orientamento concludono a questo punto il loro percorso.

CdM e JobCaffè rappresentano un riferimento per la rete degli operatori e sviluppano il loro contributo nella costruzione delle reti di reti. Ne sono un esempio la rete delle antenne di CdM per cui lo sportello di CdM di Milano svolge un po' il ruolo della filiale principale; gli sportelli di orientamento presso le scuole (progetto ESAGONO) che hanno trovato nello sportello CdM e nelle antenne territoriali altri punti di presenza e diffusione (producendo così un avvicinamento al cittadino e al luogo del bisogno); gli interventi del Job Caffè organizzati per le scuole o in raccordo con gli uffici placement delle università rappresentano per gli operatori di altri sistemi occasioni per riprogettare le proprie attività.

La consulenza orientativa

La prospettiva dell'orientamento come processo continuo (lungo tutta la vita lavorativa) accessibile a tutti (giovani e adulti) ha prodotto, nel tempo, la riprogettazione degli

interventi, a tutti i livelli, per adattarli alle tipologie di utenti, alle molteplicità dei bisogni, alla necessità di diversificare (per complessità) gli strumenti e le azioni. Nell'offerta più recente, la consulenza orientativa intende dare risposta al bisogno di percorsi di aiuto più articolati.

Nell'attività ordinaria del servizio Orientamento, gli interventi di tipo specialistico sono rivolti ai casi più difficili che vengono trattati dagli operatori dello Spazio Orientamento e del Job Caffè. Si tratta prevalentemente di casi di ragazzi in dispersione, spesso con situazioni familiari disordinate. Gli interventi sono finalizzati al rientro in formazione o all'inserimento al lavoro attraverso un percorso di ri-orientamento e/o ri-motivazione. In diversi casi, il percorso è integrato da brevi esperienze in realtà lavorative.

Gli altri utenti dell'orientamento specialistico sono adulti (con prevalenza di donne) con difficoltà nel rientro lavorativo. Uno o più colloqui possono aiutare ad identificare gli elementi da rinforzare per affrontare il processo decisionale o le transizioni e i cambi di ruolo (disoccupazione, ricerca, rientro al lavoro). Gli elementi valutati sono le risorse individuali, la rete di supporti sociali disponibili, i vincoli oggettivi, la difficoltà del compito (approcci inefficaci) e la padronanza delle tecniche di ricerca.

Gli interventi di questo tipo sono piuttosto brevi, fortemente centrati sul bisogno e gestiti da operatori con esperienze specifiche nella relazione di aiuto. Per la realizzazione vengono prodotti internamente strumenti specifici. In diversi casi gli interventi, sviluppati e ulteriormente sviluppabili, fanno riferimento al career counseling, al bilancio di competenze, all'outplacement e sono selezionati in base alla domanda.

Gli interventi rivolti alle alte professionalità mutuano dai percorsi di outplacement gli interventi di riflessione (in gruppo) e di piano di marketing (dopo la definizione dell'obiettivo professionale).

I servizi di Bilancio di Competenze e Tutoring e Counseling, erogati prevalentemente per gli utenti con 'dote lavoro' regionale, sono coerenti con gli standard dei servizi previsti dalle normative regionali e gli strumenti utilizzati per la loro realizzazione sono una 'miscela' di strumenti interni e strumenti previsti dallo specifico dispositivo.

Tirocini e accompagnamento al lavoro

A partire dall'esperienza dell'Ufficio tirocini, che ha costituito un modello per la nascita di altri servizi simili, sono state sviluppate numerose iniziative di valorizzazione dell'esperienza aziendale ai fini orientativi e formativi; il tirocinio rappresenta un'esperienza di grande impatto per la formazione delle competenze di tipo organizzativo e metodologico, che consente di mettere in pratica quanto imparato a scuola e di acquisire ulteriori saperi.

L'ufficio tirocini, nel ruolo di ente promotore, funge da mediatore tra tirocinante e azienda (soprattutto in caso di incomprensioni) ed ha la funzione di sensibilizzare rispettivamente l'azienda ospitante alla responsabilità nella formazione (impegno a fornire i contenuti e mantenere quanto sottoscritto nel progetto formativo) e il tirocinante alla partecipazione attiva nell'apprendimento (oltre che al rispetto delle regole e a seguire le indicazioni del tutor aziendale).

L'esperienza di questi anni evidenzia un uso sostanzialmente corretto dello strumento da parte delle aziende.

L'Ufficio tirocini, con un ruolo di attivazione/sensibilizzazione, ha avviato specifiche esperienze in collaborazione con i servizi e le comunità a cui vengono affidati giovani minorenni o neomaggiorenni. Si tratta generalmente di percorsi di accompagnamento al lavoro per giovani stranieri che hanno consentito all'ufficio di creare una rete di artigiani e piccole imprese commerciali che si sono caricati della responsabilità di misurarsi con l'inserimento di persone deboli. La stessa rete è stata utilizzata per sperimentare percorsi di alternanza (tra cui la scuola bottega nelle azioni di contrasto alla dispersione nell'ambito del Piano di orientamento provinciale Talenti al Lavoro) nell'accompagnamento di giovani in dispersione.

Le risorse del Servizio Orientamento

Il patrimonio di base del Servizio Orientamento è costituito dagli operatori, dagli spazi progettati per lo specifico servizio e dalle infrastrutture dedicate. Costituisce risorsa aggiuntiva la ricca rete di partner con cui si sono realizzate, negli anni, numerose attività.

Operatori

L'insieme delle attività descritte nei precedenti paragrafi è gestito dal gruppo di operatori che, attraverso l'esperienza, l'affiancamento e alcune specifiche azioni formative, ha acquisito le conoscenze del sistema dei servizi (a livello locale, regionale e nazionale relativamente a impiego, istruzione, formazione, servizi sociali...) ed è in grado di gestire il colloquio di analisi della domanda, identificare il bisogno, valutare il servizio e/o l'informazione più adeguati, valutare il livello di padronanza delle dimensioni di contesto, sé e metodo, sostenere il percorso decisionale. Gli stessi operatori, in base alla tipologia dei destinatari e alla preparazione o all'esperienza, sono coinvolti nell'erogazione delle attività di consulenza e accompagnamento.

La formazione è realizzata on the job, in affiancamento a personale esperto e anche attraverso la rotazione degli operatori nelle diverse funzioni.

La piattaforma CdM 2.0

La piattaforma degli strumenti di Città dei Mestieri (CdM 2.0) nasce dalla necessità di trasferire i tradizionali strumenti e contenuti cartacei utilizzati dallo sportello su un sistema più adeguato alle esigenze, in particolare per:

- condividere i materiali anche fra punti fisicamente distanti (p.es. le antenne)
- raccogliere e organizzare la documentazione per migliorarne la fruizione (da parte degli utenti) e l'aggiornamento (da parte degli operatori)
- utilizzare nuove forme di comunicazione e arricchire il materiale tradizionale con componenti multimediali (tipicamente audio video).

La piattaforma è progettata per incorporare le nuove forme di comunicazione mettendo a disposizione, come suggerisce il nome, le tecnologie del web 2.0.

La struttura principale della piattaforma è costituita da un nucleo di informazioni rappresentato dall'archivio delle professioni e da una serie di informazioni al contorno (materiali multimediali di complemento alle schede, aggancio ai repertori professionali regionale e nazionali, dossier su specifici argomenti, corredo di informazioni sui profili ricercati o sulla formazione disponibile ottenute con interrogazioni ai siti del lavoro o su specifici motori di ricerca).

L'accesso alle schede delle professioni oltre che attraverso una consultazione di tipo tradizionale (per nome della professione o settore di appartenenza) può avvenire in base ai risultati del test degli interessi professionali oppure durante la navigazione delle pagine informative oppure utilizzando il sistema delle tag-cloud.

La navigazione della piattaforma è organizzata per 'poli' così come è organizzato lo stesso sportello di Città dei Mestieri di Milano.

- Il 'polo' dedicato alla costruzione del progetto professionale / conoscenza del mondo delle professioni è incardinato sull'archivio delle professioni e sulle schede di presentazione dei settori economici.
- Il 'polo' dedicato alla ricerca del lavoro raccoglie il materiale necessario per la costruzione dei propri strumenti di ricerca. Un importante componente è il simulatore di colloquio di selezione. Il prodotto (un software interattivo, basato sulla verosimiglianza della situazione di gioco) permette di prepararsi (allenarsi) ad affrontare un colloquio. Il 'giocatore' deve riconoscere il tipo di selezionatore che ha davanti e adattare di conseguenza il proprio comportamento. Al termine della partita il software è in grado di dare un feedback sul grado di efficacia della strategia applicata.

- Il 'polo' dedicato alla formazione (formazione professionale ma anche istruzione o università) raccoglie i materiali che consentono di scegliere il percorso formativo all'interno dei tre contesti principali (recentemente oggetto di riforme).

Reti di partenariato

Il Servizio Orientamento ha avuto un ruolo significativo nella realizzazione di diversi progetti che hanno consentito l'acquisizione e il miglioramento degli strumenti, l'allargamento delle reti di relazioni e delle collaborazioni, l'acquisizione sul campo di competenze specifiche.

Di seguito si elencano i progetti e le attività di maggiore rilevanza per il sostegno delle attività future.

1. Talenti al lavoro - Piano provinciale per l'orientamento 2010-2012

Diverse le linee di intervento su cui è intervenuto il Servizio:

- nell'ambito del contrasto alla dispersione sono stati progettati piani di intervento individuali, costituiti da azioni di formazione destrutturata, finalizzati alla ri-motivazione e al ri-orientamento, e interventi sperimentali di scuola bottega progettati in collaborazione con l'Area Formazione; alcune azioni di tirocinio sono state promosse per neo-diplomati e neo-laureati con l'obiettivo di avvicinarli al mondo del lavoro;
- nell'ambito dell'azione coordinata dall'Assessorato Istruzione, per la gestione della rete degli sportelli di orientamento, è stato realizzato, in partenariato con le AFOL territoriali, il progetto ESAGONO: il progetto ha avviato la costruzione di una rete per l'orientamento, a partire dai sei sportelli che costituiscono il luogo fisico di riferimento, come base comune di lavoro; ha realizzato quasi 2000 azioni nelle tre aree di intervento (la scelta dopo la terza media, la rimotivazione nei primi anni delle superiori, la scelta, di studio o lavoro, dopo il diploma); ESAGONO ha permesso di realizzare il tavolo di orientamento presso l'ufficio scolastico territoriale di Milano e ha permesso di allacciare rapporti con diversi servizi sul territorio;
- nell'ambito della diffusione di punti di orientamento territoriali il Servizio, con Città dei Mestieri, ha realizzato iniziative di orientamento per i ragazzi degli ultimi anni delle scuole secondarie di secondo grado.

2. I Progetti della consigliera di Parità

A partire dal 2008 sono stati affidati alla gestione di AFOL Milano tre importanti progetti voluti dalla Consigliera di Parità:

- il progetto di ricerca sulle dimissioni delle lavoratrici madri (2008-2009)
- il progetto di ricerca e azioni positive per favorire la permanenza delle donne al lavoro in ambito tecnico e scientifico (2008-2010 ricerca e borse per le ricercatrici; 2012 realizzazione della mostra itinerante)
- il progetto di interventi di sensibilizzazione alle differenze di genere (e più in generale alle pari opportunità) realizzato presso le scuole primarie e secondarie (di primo e secondo ciclo) sui territori delle Province di Milano e di Monza e Brianza

Pur essendo molto differenti fra loro, i progetti hanno trovato nelle tematiche dell'orientamento (e conseguentemente del lavoro e dello studio) il punto su cui incardinare le diverse attività.

I progetti hanno consentito di raccogliere i fabbisogni delle lavoratrici nella conciliazione del lavoro con la maternità, di approfondire la domanda e l'offerta di lavoro per le professioni tecniche nel territorio milanese (gli ambiti di riferimento sono ICT, energia e ambiente, biotecnologie), di creare una rete di scuole (e dunque anche di operatori e famiglie) che sviluppi relazioni e 'contaminazioni' fra i servizi.

L'ultimo progetto realizzato ha ottenuto una enorme attenzione da parte delle scuole. Si sta ora progettando una sua realizzazione anche a livello regionale (con il contributo dell'Ufficio Scolastico Regionale)

3 Attività per lo sviluppo dell'autoimprenditorialità nell'ambito di Lombardia Eccellente

All'interno del progetto 'La città delle idee', nel 2012 il Servizio Orientamento ha realizzato, con il coinvolgimento di BIC La Fucina, l'iniziativa 'creAttività' il piano di laboratori dedicati alla messa in proprio nell'ambito delle attività creative presenti nelle linee di intervento della formazione.

All'interno dello stesso progetto è prevista l'organizzazione di altre iniziative di accompagnamento nel percorso che va dall'idea imprenditoriale allo startup d'impresa con il coinvolgimento di BIC La Fucina e Formaper (entrambi partner di progetto).

4 Attività finanziate a dote

Il Servizio Orientamento è attivo dal 2009 nella realizzazione di attività dedicate agli utenti titolari di dote lavoro.

Il Servizio ha ridisegnato l'impostazione di diverse attività per adeguarle al modello della presa in carico, inoltre, diversi operatori sono in grado di monitorare il processo con l'utente e interfacciarsi con il referente per la rendicontazione dei servizi erogati. Le professionalità disponibili presso il servizio garantiscono la copertura di tutte le esigenze di orientamento previsti dagli standard regionali.

Nel 2012 oltre alle doti provinciali sul bando Talenti al lavoro sono state acquisite diverse doti ricollocazione.

5 Associazione Città dei Mestieri

Il Servizio Orientamento lavora con l'Associazione Città dei Mestieri di Milano e della Lombardia per lo sviluppo del partenariato e la diffusione del modello di Città dei Mestieri. In raccordo con l'Associazione, il Servizio ha collaborato alla realizzazione di progetti quali il progetto StartUp per la creazione delle antenne e l'implementazione della piattaforma tecnologica, il progetto CdM per le scuole (iniziative di orientamento in sede o presso gli istituti che ne fanno richiesta), gli 'OrientaGiovani' (in collaborazione con Assolombarda).

6 Réseau Cités des Métiers

Nell'ambito dell'associazione internazionale delle Città dei Mestieri, il Servizio collabora negli scambi internazionali sui progetti (formazione operatori, scambi di buone pratiche, valutazione della qualità dei servizi) e nelle iniziative interne al Réseau stesso (partecipazione ai lavori della Winter School annuale con le proprie proposte; si ricorda che la prima Winter School è stata ideata e organizzata da Milano).

Nell'anno 2012 sono stati seguiti il progetto Accueil (Accoglienza) e il progetto Qualité (per la messa a punto di indicatori comuni fra le CdM).

7. Relazioni territoriali e partecipazione agli eventi

Nell'ambito delle relazioni con il territorio si annoverano le relazioni con gli uffici tirocini e placement delle Università milanesi, le relazioni con scuole e Istituti e le relazioni con Assolombarda (oltre a quelle sviluppate nell'ambito della CdM) per la realizzazione di iniziative comuni.

Nell'ambito del progetto ESAGONO le relazioni sono state allargate ai servizi di orientamento delle Università e agli Uffici Scolastici Regionale e Territoriale.

Grazie all'ampio partenariato, Job Caffè e Città dei Mestieri sono attivi nell'animazione dei Career Day (dove è molto richiesto il servizio di CV-check per i candidati).

Previsioni di sviluppo

Oltre al proseguimento delle attività già avviate e descritte in precedenza, sono previste le seguenti attività di miglioramento e sviluppo.

1.

Proseguimento dello sviluppo della **piattaforma CdM 2.0** attraverso il contributo dei servizi interni di AFOL Milano (Aree Formazione e Lavoro) per un suo utilizzo che valorizzi le linee di intervento di AFOL Milano

2.

Messa a punto degli strumenti per la sperimentazione del **Servizio di Certificazione delle competenze** da realizzare in stretto raccordo con i servizi dell'Area Lavoro

3.

Partecipazione alla definizione di un programma di iniziative dedicate al lavoro che cambia (e non solo per l'evoluzione organizzativa e tecnologica a cui è soggetto) da realizzare nei nuovi spazi di Via Soderini. L'obiettivo è avvicinare persone e imprese al cambiamento per prepararle a viverlo, aiutando a leggere le dinamiche del mercato e diffondendo una (nuova) cultura del lavoro.

4.

Attenzione e rilancio dei progetti con **finanziamento europeo**. Nello specifico andrebbe valutata la riproposizione con le dovute correzioni di contenuto e partenariato dei progetti candidati già sulle linee FEI (servizi e sportelli dedicati all'accoglienza e all'accompagnamento al lavoro di cittadini provenienti da Paesi terzi) e Grundtvig (sperimentazione di buone pratiche nell'orientamento e nella formazione delle competenze trasversali da destinare alle donne che intendono rientrare nel mercato del lavoro)

5.

collaborazione con la rete dei partner in particolare nella realizzazione di iniziative che possano avvicinare il mondo del lavoro e il mondo della scuola.

Supporto alle linee di sviluppo di AFOL Milano

Le proposte di sviluppo esposte sopra hanno una valenza interna al Servizio Orientamento ma trovano la loro ragione soprattutto nell'integrazione con le Aree e i Servizi di AFOL tutta.

E' infatti in raccordo con le Aree Formazione e Lavoro di AFOL Milano che il Servizio Orientamento può svolgere la sua funzione in coerenza con le normative che prevedono l'orientamento all'interno e trasversale ai servizi di formazione e lavoro.

Le risorse del Servizio Orientamento rappresentate dalle persone (con capacità e competenze in grado di intervenire su più livelli di orientamento), dalle strutture (spazi dedicati e infrastrutture informatiche), dalle esperienze e dal know-how maturati, dalla rete di relazioni con soggetti altamente rappresentativi della domanda e dell'offerta professionale possono fornire un significativo contributo alle linee di business che saranno individuate e alla realizzazione dei progetti che AFOL Milano deciderà di sviluppare.

La Formazione

1. Attività generale per Linee Tematiche di Intervento

AFOL Milano, con i Centri Bauer, Paullo e Vigorelli, ha articolato la sua proposta formativa per l'a.f. 2012/13 supportando la tradizionale suddivisione per aree (Diritto Dovero di Istruzione e Formazione (DDIF), Formazione continua e permanente a richiesta aziendale e a richiesta individuale, Formazione superiore e specializzazione) con la nuova architettura a Linee Tematiche di Intervento (LTdI) sulla quale va strutturandosi l'Agenzia.

Si ricorda che tale architettura è stata costruita con un'attenzione specifica agli interventi utili al mondo del lavoro e alle imprese, secondo una visione dell'impresa "per processi" e come supporto alla valorizzazione delle risorse umane presenti in azienda.

Tali Linee Tematiche di Intervento sono:

- **Fashion & Luxury**, con processi che intervengono sull'area progettuale e di prodotto di moda e sartoria;
- **Beauty e Benessere**, per prestazioni rivolte alla persona nel suo aspetto fisico ed estetico, con riguardo anche agli aspetti relativi alla gestione del rapporto con il cliente e alle normative in materia di igiene e sicurezza;
- **Fotografia e Comunicazione Visiva e Multimediale**, per la progettazione e realizzazione di prodotti visivi e audiovisivi e di grafica, in rapporto con le tecnologie multimediali e del web;
- **Green Economy**, con interventi su tematiche chimiche, ma sempre più riguardanti problematiche di tipo ambientale (a volte intersecantesi con la chimica, ma anche con altre tematiche) e con attenzione alla progettazione e gestione di piccoli impianti ad energia "alternativa";
- **Turismo e Food & Beverage**, con temi che si intrecciano fortemente sia con aspetti legati alla valorizzazione territoriale (Milano e Provincia), sia con tematiche che avranno sempre più risonanza con l'approssimarsi di EXPO 2015;
- **HR Management, OFFICE e ICT**, con un'offerta formativa, sia rivolta ai processi aziendali di carattere trasversale, sia, per quanto riguarda l'Office e l'ICT, ad attività e professioni specifiche.

Quest'ultima Linea Tematica di Intervento, in coerenza anche con il "Patto Lombardo per le politiche attive del lavoro 2011" e il relativo accordo operativo sottoscritto da Assolombarda e i Sindacati, è stata strutturata per quanto riguarda i processi aziendali, con un'offerta formativa, così articolata:

1. **Amministrazione, contabilità, finanza** per gestire progetti amministrativi e contabili;
2. **Sviluppo organizzativo** per gestire progetti che tengano conto degli obiettivi finali in rapporto alle risorse disponibili;
3. **Gestione clienti** per gestire ordini e/o assistenza post vendita, fidelizzare il cliente, sviluppare nuove opportunità e servizi;
4. **Sviluppo delle Risorse Umane e comportamenti organizzativi** per gestire i collaboratori e i gruppi di lavoro;
5. **Salute e sicurezza** per attuare comportamenti volti alla prevenzione del rischio e al mantenimento della sicurezza nei luoghi di lavoro (come previsto dal D.Lgs. 81/2008);
6. **Servizi informativi** per l'utilizzo di strumenti informatici e procedure software anche specialistiche

Tutti gli interventi sono progettati, come sempre, a supporto dei giovani in cerca di prima occupazione, dei lavoratori delle aziende, dei professionisti, dei lavoratori in difficoltà occupazionale (disoccupati, cassintegrati, in mobilità).

Per quanto riguarda l'attività formativa in Diritto Dovere di Istruzione e Formazione (DDIF), questa assolve anche all'obbligo scolastico, con la novità significativa (di cui parleremo in seguito) costituita dalla possibilità di conseguimento della qualifica o del diploma professionale attraverso il contratto di apprendistato.

La popolazione complessiva di riferimento per le nostre attività è pertanto costituita da:

- giovani in obbligo formativo;
- cittadini in cerca di prima occupazione e disoccupati in cerca di nuove occasioni di lavoro;
- lavoratori che intendono migliorare la propria professionalità attraverso percorsi di specializzazione e di riqualificazione;

e da:

- aziende;
- associazioni e ordini professionali

che, avvalendosi della collaborazione di AFOL Milano, intendono attuare interventi formativi per i propri dipendenti o i propri iscritti.

Tutto ciò in coerenza con quanto previsto dalle Leggi Regionali 22/06 sul mercato del lavoro e 19/07 sul sistema educativo e dalle linee di intervento proprie della Provincia di Milano.

L'attività di formazione terrà anche conto, per quanto possibile e di nostra competenza, delle persone che vivono in situazioni di difficoltà, con restrizione della libertà personale. Per queste persone verranno attivati, a fronte di finanziamenti specifici, interventi volti all'inclusione sociale attivando processi formativi che contribuiscano ai processi di integrazione o di sostegno, ove necessari.

Poiché i giovani e i lavoratori stranieri che frequentano i nostri corsi, in particolare il DDIF, costituiscono ormai un numero considerevole, particolare attenzione sarà posta all'attuazione di politiche di intervento volte all'inclusione sociale con riguardo specifico a corsi per l'apprendimento della lingua italiana e relativa certificazione, grazie ad un accordo tra Agenzia e Università per Stranieri di Siena. Tale accordo ci consente di essere "Referente e sede di esami" nel quadro dell'attività istituzionale di promozione del CILS (Certificazione di Italiano come Lingua Straniera).

Altro tema che continueremo ad affrontare sarà, nel quadro del problema complessivo della lotta alla dispersione, il problema sempre più emergente dei cosiddetti NEET (Not in Education, Employment or Training) cioè coloro che non studiano, non lavorano e cercano un'occupazione.

Il dato Istat del 2009 di 2 milioni di Neet (21,2%) nella fascia di età tra i 15 e i 29 anni, sembra in questi anni di crisi economica, ulteriormente aumentato, in particolare nella fascia 25-30 anni (secondo quanto certificato dal consiglio Nazionale dell'Economia e del Lavoro).

La gestione complessiva di tali attività potrà essere supportata, oltre che da interventi specifici attuabili all'interno di programmi provinciali o regionali, anche da ulteriori "interventi/azioni di sistema" facenti riferimento alla progettazione Europea, in partenariato con enti italiani e stranieri.

L'insieme molto ricco e diversificato di interventi formativi previsti dai nostri Centri potrà essere documentato e reso visibile anche attraverso l'attuazione di Eventi significativi

(mostre, seminari, workshop, etc). Tali eventi costituiranno momenti importanti di promozione dei lavori svolti all'interno dei nostri corsi e di promozione dell'immagine dell'Agenzia anche sul territorio nazionale.

La molteplicità degli interventi previsti sarà possibile, come in tutti questi anni, tramite -finanziamenti pubblici derivanti da

- acquisizione di "doti" regionali o provinciali;
- finanziamenti ministeriali, regionali, provinciali, europei

-finanziamenti derivanti da

- fondi interprofessionali
- aziende pubbliche e private e associazioni di imprese/ordini professionali
- privati cittadini

L'attivazione dell'attività formativa secondo Linee Tematiche di Intervento in un quadro di integrazione tra le attività svolte dai singoli Centri di formazione (Bauer, Paullo e Vigorelli) e l'attività propria dei servizi di Orientamento e dei servizi del Lavoro, sarà sicuramente facilitata dalla recente costituzione della struttura di **Segreteria Didattica Unica** (diurna e serale) dell'Area Formazione con l'individuazione di un Coordinatore di Segreteria.

L'attività prevista per l'af 2012/13 sarà ora specificata attraverso la declinazione sistematica delle singole Linee Tematiche di Intervento previste dall'Agenzia

1.1 Fashion & Luxury (Moda e Lusso e Sartoria)

Le attività esplicate su tale LTdl riguardano corsi in DDIF, di Formazione Superiore, di Formazione Continua e Permanente.

Nello specifico

-Diritto Doveri di Istruzione e Formazione (Fashion e Luxury)

attuazione di un percorso triennale per

- Operatore/trice dell'abbigliamento per la 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 di 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, che l'Agenzia attua, di approfondimento delle competenze e per il conseguimento del

- Diploma professionale di Tecnico dell'abbigliamento.

Nel corso del quarto anno vengono così ampliate le modalità e conoscenze relative alla modellatura manuale e CAD assistita e all'uso di macchine e attrezzature più complesse per la confezione.

Vengono acquisite inoltre ulteriori competenze nel campo dell'organizzazione aziendale, dei processi produttivi, della gestione del prodotto, della comunicazione e del marketing, della gestione delle variabili economiche e delle procedure amministrative necessarie allo svolgimento delle attività in proprio. Il corso prevede stage in azienda e seminari di approfondimento con esperti del settore.

Questa figura professionale trova occupazione nelle sartorie e nelle aziende di abbigliamento.

Dallo scorso anno, in attuazione di un protocollo d'intesa tra Regione Lombardia e MIUR, in collaborazione con IIS Caterina da Siena, viene attivato un corso annuale di

- 5[^] anno di Istruzione e Formazione professionale per il conseguimento di un diploma e la possibilità di accesso all'Università.

Tutti questi percorsi sono finanziati con dotazioni della Regione Lombardia.

Dal prossimo anno formativo sarà attivata una collaborazione sperimentale con l'Unione Provinciale dei Sarti, con l'intervento diretto di loro esponenti nei corsi di 3[^] e 4[^] anno. Questo intervento sperimentale è propedeutico alla possibile attivazione di scuole-bottega nel settore (anche aperte ad esperienze esterne all'Agenzia) a fronte di possibili finanziamenti specifici.

-Formazione Superiore e Formazione Continua e Permanente (Fashion e Luxury)

La struttura AFOL Moda si occupa della progettazione e realizzazione dell'attività.

Nello specifico vengono attivati nell'area "progetto" del Fashion e Luxury i corsi di Formazione Superiore di

- Fashion design (700 ore), Fashion collezioni-stilista(800 ore), Digital Textile Design (800 ore).

Il primo corso è supportato da un breve corso propedeutico (disegno di moda), che fornisce i requisiti base di disegno a chi ne è sprovvisto.

Questi corsi forniscono le competenze necessarie per progettare con soluzioni manuali e digitali capi di abbigliamento ed accessori, progettare e realizzare collezioni di abbigliamento uomo e donna, progettare superfici decorate collocandosi anche trasversalmente tra i settori moda, grafica, arredamento e design.

Forniscono anche competenze relative alla conoscenza dei materiali e alla lettura delle tendenze di moda declinate nelle forme e nei materiali.

I corsi prevedono uno stage aziendale e progetti multidisciplinari con uscite didattiche presso mostre, musei e fiere di settore.

Vengono poi attivati, nell'area "prodotto" del Fashion e Luxury, corsi di Formazione Superiore di

- Modellismo abbigliamento (800 ore), Sartoria avanzata (800 ore), Product e Showroom Manager (700 ore).

Tali corsi forniscono le competenze necessarie per realizzare le basi modellistiche e le relative varianti per la donna e l'uomo, per la gestione di modellature, sviluppo taglie e piazzamento anche con l'uso di CAD. In particolare il corso di "Sartoria avanzata" fornisce le competenze per inserirsi in laboratori sartoriali di alta qualità, sviluppando l'intero iter realizzativo. Il corso di "Product e Showroom Manager" le competenze utili per portare un capo di abbigliamento sulla passerella, coordinando anche tutte le fasi produttive che portano poi alla vendita in showroom.

I corsi prevedono l'attivazione di stage aziendali presso qualificate aziende e sartorie del settore situate in tutto il territorio nazionale.

Ai corsi di Formazione Superiore si affiancano corsi anche serali, più brevi, di Formazione Continua e Permanente rivolti a studenti e professionisti per acquisire competenze settoriali specifiche (Abbigliamento intimo/capsule collection, Moulage, Sartoria a livelli diversi, cucito creativo, CAD modellistico, etc).

I corsi sono realizzati in collaborazione con professionisti del settore, in stretto raccordo con le realtà aziendali. I corsi sono a pagamento e alcuni sono finanziati dalla Regione Lombardia all'interno del Programma Regionale Lombardia Eccellente, che ci ha visto fra i vincitori con il progetto "La città delle Idee". In questi giorni si sta avviando anche un corso, finanziato a dotazione e promosso dall'Unione Artigiani, rivolto ai lavoratori in cassa integrazione di una azienda tessile.

La collaborazione con aziende ed enti vari si concretizza anche attraverso la promozione di eventi utili ad illustrare le attività svolte, a dare una "vetrina" ai lavori degli studenti e a dare visibilità alla nostra Agenzia.

Ricordiamo tra le varie iniziative la collaborazione in fase di avvio con IKEA (area tessile), la realizzazione della mostra "Fashion in Fiber" con importanti Scuole ed Accademia di Moda e con Provincia e Triennale, la collaborazione con il FAI (Fondo per Ambiente Italiano) e con UNICEF, la partecipazione alla rassegna "So Critical So Fashion", etc.

Molte di queste iniziative, come si evince dai titoli, nascono sotto l'insegna della "moda sostenibile", che opera con attenzione al recupero dei materiali e alla compatibilità ambientale.

La valorizzazione delle attività legate alla LTdI Moda Fashion e Sartoria, con il valore aggiunto derivante dalle attività formative riguardanti ICT e Comunicazione Visiva e Multimediale, si realizzano anche nella partecipazione all'Associazione Piattaforma Sistema Moda, che ha sede presso l'Agenzia e che "raccolge la volontà degli istituti formativi del settore moda della Regione Lombardia e di tutto il territorio nazionale, di agire come interlocutore delle istituzioni e come portatore di supporto mediatico e strutturale alle nuove generazioni che opereranno nel settore. Con questo non si intendono solamente i designer ma anche tutte le altre professioni, dall'artigianato al management, senza le quali le peculiarità del sistema moda italiano sarebbero state già da tempo perse."

A oggi fanno parte della Piattaforma le principali Scuole di Moda e Accademie, non solo lombarde, ma anche italiane.

1.2 Beauty e Benessere

Le attività esplicitate su tale LTdI riguardano corsi in DDIF, di Formazione Superiore, di Formazione Continua e Permanente.

Nello specifico

-Diritto Doveri di Istruzione e Formazione (Beauty e Benessere):

attuazione di due percorsi triennali per

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

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

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

Entrambe le figure devono inoltre essere in grado sia di valutare le necessità del cliente e di proporre i trattamenti più idonei, sia di gestire correttamente il rapporto con il cliente e rispettare le principali norme di igiene e di sicurezza.

I percorsi, normati dalla Regione Lombardia, sono finalizzati, rispettivamente, al conseguimento della Qualifica di Operatore del benessere-estetica e di Operatore del benessere-acconciatura.

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

La qualifica, consente anche di accedere, per entrambi i percorsi, al Quarto anno, che l'Agenzia attua, di approfondimento delle competenze e per il conseguimento, rispettivamente del:

- Diploma professionale di Tecnico dei trattamenti estetici
- Diploma professionale di Tecnico dell'acconciatura.

Con la frequenza al quarto anno e il superamento delle prove d'esame è possibile per entrambi i percorsi ottenere

- l'abilitazione all'esercizio della professione, consentendo così l'attuazione di forme di lavoro autonomo.

-Formazione Continua e Permanente (Beauty e Benessere)

Vengono proposti, all'interno di questa Linea Tematica di Intervento, corsi brevi, di Formazione Continua e Permanente, rivolti a studenti e professionisti per acquisire competenze settoriali specifiche (Cromoterapia nei trattamenti viso, Massaggio Tuina, Massaggio riequilibrante, Ricostruzione unghie, Trattamento base Shiatsu, Raccolti da sera e da sposa, Tecniche di extension e infoltimento).

I corsi sono realizzati in collaborazione con professionisti del settore e sono a pagamento. Vengono altresì realizzati, su richiesta aziendale, corsi rivolti ad apprendisti, per l'assolvimento dell'obbligo formativo.

Da quest'anno, in attuazione dell'art.48 e dell'art. 3, della vecchia e nuova legge dell'Apprendistato, con finanziamento a dote regionale, è stato avviato, in collaborazione con altri Enti di Formazione, un percorso che consente ai minori assunti in Apprendistato il conseguimento della Qualifica professionale. Tale percorso si concretizza in almeno 400 ore di formazione annue (parte esterna e parte interna all'azienda), per tre anni, sino all'esame di qualifica finale.

Anche qui la collaborazione con aziende ed enti vari (ricordo tra gli altri l'Accademia del Teatro alla Scala o l'Ente Arena di Verona) si concretizza anche attraverso la promozione di eventi utili ad illustrare le attività svolte, a dare una "vetrina" ai lavori degli studenti e a dare visibilità alla nostra Agenzia.

1.3 Fotografia e Comunicazione Visiva e Multimediale

Le attività esplicitate su tale LTdI riguardano corsi di Formazione Superiore, di Formazione Continua e Permanente nei settori della Fotografia, delle Tecnologie e Linguaggi Multimediali e Animazione, della Grafica

Nello specifico vengono attivati 2 corsi di formazione superiore nell'area "fotografia" di

- Fotografia biennale (1800 ore).

Questi corsi prevedono un primo anno di attività didattica di 700 ore e un secondo anno in alternanza tra didattica (600 ore) e stage (500 ore). Durante il primo anno formativo l'allievo apprende le tecniche e i linguaggi della fotografia sia analogica che digitale e avvia un primo progetto personale.

Durante il secondo anno l'attività didattica è affiancata da un percorso individuale di tipo progettuale condotto da fotografi-autore, finalizzata alla realizzazione del portfolio digitale, della mostra di fine anno e a una coerente collocazione in stage.

Al termine del percorso lo studente ha competenze per operare in autonomia nelle differenti aree della fotografia.

Sempre nell'area Fotografia sono poi attivati corsi di Formazione Permanente quali

- Catalogazione e Archiviazione della fotografia (350 ore), Stop motion (250 ore), Fotografia analogica e digitale (350 ore), Photo editing e Ricerca iconografica (140 ore), Ritratto fotografico (140 ore)

per formare rispettivamente competenze relative alle tecniche e metodologie di catalogazione e archiviazione fotografica, alla progettazione di video in stop-motion, al

corretto uso della strumentazione fotografica, alla realizzazione della parte visiva del giornale, delle tecniche e metodologie della fotografia di ritratto.

A questi si affiancano corsi più brevi quali Photoshop base ed avanzato, Stampa analogica B/N, stampa digitale che forniscono formazione ed aggiornamento specifico sui temi trattati

Vengono poi attivati, nell'area "Tecnologia e Linguaggi Multimediali e Animazione", corsi di Formazione Superiore di

- Filmmaker (1040 ore), Tecniche di Ripresa e Montaggio video (800 ore), Tecnologie Poli e Multimediali per una comunicazione socialmente efficace (IFTS) (1000 ore).

I primi due corsi forniscono, ognuno per le proprie specificità, competenze utili alla gestione dell'intera filiera produttiva di un'opera audiovisiva, con l'apprendimento di linguaggi e tecniche di produzione audiovisiva, e con approfondimenti riguardanti gli aspetti di pre-produzione e di realizzazione finale del prodotto, considerando anche la fattibilità economica e lo studio dei potenziali canali distributivi. Il terzo corso è un corso di Istruzione e Formazione Tecnica Superiore (IFTS), realizzato con un partenariato ampio (ricordiamo tra gli altri l'Università Cattolica, l'ITSOS Steiner, Fondazione Clerici, Associazione la Nostra Famiglia e Consorzio Farsi Prossimo). Il corso fornisce competenze relative alla produzione e gestione di materiale audiovisivo da realizzarsi anche in contesti educativi che offrono risposte di presa in carico e cura di soggetti con fragilità. Alla fine del corso sarà rilasciato un certificato di IV livello europeo e il riconoscimento di 10 CFU per il corso di laurea Linguaggi dei Media presso l'Università Cattolica.

Tutti i corsi prevedono, oltre al coinvolgimento di esperti del settore, l'attivazione di stage aziendali.

Sempre nell'area Tecnologie e Linguaggi multimediali e animazione sono poi attivati brevi corsi di Formazione Permanente (Realizzare un video:dall'idea alla produzione, Montaggio video con Final Cut base ed avanzato, After Effect base ed avanzato, Cinema 4D base ed avanzato).

Vengono infine attivati, nell'area "Grafica", corsi di Formazione Superiore e Specializzazione di

- Graphic design (1200 ore), Motion Design(500 ore), Web design (500 ore)

I primi due corsi forniscono, rispettivamente, le competenze utili all'individuazione di proposte e soluzioni nella comunicazione audiovisiva e della post-produzione video. Il terzo percorso è finalizzato alla realizzazione di soluzioni grafiche per il Web.

Tutti i corsi prevedono, oltre al coinvolgimento di esperti del settore, l'attivazione di stage aziendali.

Sempre nell'area Grafica sono poi attivati corsi di Formazione Permanente quali

- Design tipografico (150 ore), Illustrazione Editoriale (140 ore), Magazin design (140 ore), Eco design (140 ore)

per la produzione di libri, per la realizzazione di specifici progetti anche illustrati per l'editoria, per l'ideazione e realizzazione di artefatti ed allestimenti con attenzione alle tematiche di sostenibilità.

Vengono poi attivati corsi brevi di Formazione Permanente (Type design, Legatoria, Video mapping, Dreamweaver, Illustrator, Indesign per documenti digitali, ebook, ipad) per approfondire tematiche specifiche o acquisire nuove competenze.

L'attività sopra presentata è svolta all'interno di una vasta rete di attori che vede, oltre ai già citati partner (corsi IFTS del Vigorelli), anche la presenza del Bauer nell'importante rete di cooperazione chiamata Rete Fotografia, sorta nei primi mesi del 2011 su iniziativa di Regione Lombardia e di alcune importanti istituzioni pubbliche e private che si occupano di fotografia (Camera di Commercio di Milano, Centro per la Cultura d'Impresa, Comune di Milano, Fondazione Corriere della Sera, Fondazione Fiera Milano, Fondazione La Triennale Milano, Provincia di Milano, Touring Club Italiano, 24 Ore Cultura, Associazione Italiana

Foto & Digital Imaging, Fondazione Forma, etc). Il progetto di Rete Fotografia nasce dall'esigenza di condivisione di informazioni, esperienze e risorse al fine di valorizzare la fotografia nel senso più ampio possibile, come professione ma anche come fondamentale strumento di analisi del territorio e dei cambiamenti sociali.

Ricordo anche la collaborazione con Assolombarda per il ciclo "Ti racconto un'impresa" che vede il coinvolgimento degli studenti di fotografia del secondo anno del Bauer.

Il progetto, come cita il comunicato stampa di Assolombarda, "vuole rispondere attraverso alla fotografia, alle domande: Che cos'è davvero un'impresa? Come si struttura? Come si relazionano le persone all'interno di essa? Spesso i ragazzi entrano a far parte del mondo del lavoro senza un'idea precisa di ciò che li aspetta e con una scarsa consapevolezza dell'ambiente che incontreranno.

Assolombarda, da sempre impegnata nel diffondere e valorizzare la cultura d'impresa, si pone come anello di congiunzione tra questi due mondi, facilitandone il dialogo nel modo più semplice: aprire le porte dell'industria a scopo didattico, per consentire ai giovani di vedere e toccare con mano quello che succede dentro le aziende.

Nasce così il progetto TI RACCONTO UN'IMPRESA: una vera e propria collezione di reportage di viaggi nel mondo del lavoro. Dove i viaggiatori-reporter sono i ragazzi che varcano porte e cancelli delle imprese per vedere e toccare con mano tutto quello che succede all'interno. Uffici, stabilimenti, magazzini, laboratori di ricerca: i ragazzi percorrono gli spazi e parlano con tutti gli attori della vita aziendale, dagli headquarter alle linee di produzione. Fanno domande, raccolgono informazioni. E poi 'scattano', per raccontare attraverso le immagini luoghi, macchine, persone. Ma anche i valori e la cultura aziendale raccolti in presa diretta.

Tema trasversale delle diverse tappe del progetto, che coinvolge alcune scuole superiori milanesi e gli studenti dei master in giornalismo dell'Università degli Studi di Milano, dell'Università Cattolica e dello IULM e del master in fotografia del Politecnico di Milano, sarà il cambiamento in tutte le sue declinazioni aziendali: dai processi produttivi al ruolo dell'imprenditore, dalle forme organizzative al nuovo concetto di fabbrica".

Gli allievi del Bauer hanno fotografato 4 imprese: 3M (elettricità ed elettronica), Castel (componentistica per refrigerazione e condizionatori), Zambon (farmaceutica), Rancilio (macchine per caffè).

Le mostre sono (e saranno) esposte di volta in volta nella sede di Assolombarda e potrebbero successivamente essere esposte presso la nuova sede di AFOL, a segnare il legame profondo tra i nostri corsi (di formazione professionale) e il mondo del lavoro. Sono attualmente on line sul sito di Assolombarda.

1.4 HR Management, Office e ICT

Gli interventi previsti su questa LTdI riguardano attività di Formazione superiore e di formazione continua e permanente.

In particolare per ciò che riguarda la Formazione Superiore è prevista l'attuazione dei corsi

- Tecnico per lo sviluppo di soluzioni web base su reti fisse e mobili (1000 ore)
- Gestore di reti informatiche con specializzazione in soluzioni di sicurezza informatica (800 ore).

Il primo è un corso IFTS (Istruzione e Formazione Tecnico Superiore) e si propone di creare competenze volte alle attività di analisi e progettazione, manutenzione e collaudo delle soluzioni software. E' finanziato da Regione Lombardia, MIUR e FSE ed è attuato da una rete di partner che comprende: Università di Milano Bicocca, Emit Feltrinelli, Istituto Ettore Conti, CEFRIEL, MIP e Zeropiù.

Il secondo corso è realizzato all'interno del programma regionale Lombardia Eccellente, nel progetto di cui è capofila EMIT. Si propone di sviluppare competenze per gestire gli apparati e le connessioni di rete, gestire i servizi di rete a livello applicativo, verificare la qualità dei servizi nelle reti informatiche. Il percorso prepara agli esami per la certificazione CISCO CCNA.

Entrambi i percorsi, che si avvalgono della collaborazione di qualificati professionisti del settore, prevedono stage presso aziende qualificate.

L'attenzione a proposte formative utili all'inserimento dei giovani diplomati nel mondo del lavoro, ci ha portato, in analogia con le iniziative di cui sopra, ad elaborare con altri partner (Afol Est, IFOA, Emit) il progetto **Job4Mi**, per l'avvio di 4 corsi di Formazione Superiore a pagamento (con stage aziendale) nelle aree di

- Contabilità e finanza (General e Financial Accounting)
- Sviluppo software per tablet e smartphone (Mobile Apps & Games developer)
- Gestione di reti informatiche (Network specialist)
- Logistica (Logistic Manager)

All'interno di questa LTdI sono poi sviluppati numerosi corsi di Formazione Continua e Permanente.

Nello specifico, in rapporto ai processi aziendali precedentemente individuati:

Amministrazione, contabilità, finanza, corsi di:

- *contabilità di base, paghe e contributi,*

Sviluppo organizzativo, corsi di:

- *project management,*
- *sistema di gestione della qualità*
- *addetto al reparto grande distribuzione*

Gestione clienti, corsi di:

- *gestione commesse*
- *sviluppo del rapporto con i clienti*
- *customer care*
- *marketing*

Sviluppo delle Risorse Umane e comportamenti organizzativi, corsi di:

- *comunicazione/rapporti interpersonali e di gruppo*
- *la negoziazione dei conflitti*
- *gestire i collaboratori e i gruppi di lavoro*
- *comunicare e gestire la comunicazione tecnica in lingua inglese*

Salute e sicurezza nei luoghi di lavoro, corsi di:

- *"compliance" aziendale* (Gestione della responsabilità d'impresa- modello di organizzazione interno (D.Lgs. 231/01); Sistema di gestione della Qualità UNI EN ISO 9001)
- *gestione della sicurezza* (Principi generali di sicurezza e rischi; Sistema di gestione sicurezza nei luoghi di lavoro (OHSAS 18001); Formazione all'emergenza antincendio (rischio medio); Lavoratori designati al primo soccorso per le aziende di gruppo B e C; Addetti responsabili del sistema sicurezza e igiene nei luoghi di lavoro (D.Lgs 81/2008) e Formazione obbligatoria per preposti e dirigenti (D.Lgs 81/2008) con possibilità di attestato di formazione abilitante rilasciato dalla ASL Città di Milano)

Servizi informativi, corsi di:

- *strumenti di Office Automation* (Utilizzo del PC per il lavoro; Uso avanzato del PC per il lavoro; Applicativi del prodotto MS/Office; Uso del PC per la Patente Europea del Computer (ECDL) e preparazione all'esame (ECDL);
- *competenze manageriali e comunicazione web* ()

- *business intelligence e database* (Progettazione di un sistema di analisi e reporting; SQL avanzato; Amministrazione di basi di dati con Oracle; Programmazione PL/SQL; amministrazione ASM; Concetti e modellazione di un data warehouse)
- *gestione di ERP e sistemi SAP* (Sistemi gestionali ERP; SAP R/3 modulo FI (Finanza); Controllo di gestione con sistemi ERP; Gestione degli acquisti e delle vendite con ERP; Programmazione ABAP)
- *programmazione e sviluppo software* (Il linguaggio PERL; La programmazione con Java; La programmazione con Python; La programmazione con Java per il web; Sviluppo siti e applicazioni web)
- *programmazione per dispositivi mobili* (Sviluppo di applicazioni per Android; Sviluppo di applicazioni per iOS)
- *gestione di sistemi e reti* (Gestione di sistemi Windows e Linux; Gestione di reti windows server e Linux; Gestione di router e switch)

Le attività previste su questa LTdl possono essere ulteriormente sviluppate, oltre a quelle sopra descritte. A fronte di bisogni aziendali specifici si possono infatti prevedere possibilità formative costruite sulla base di bisogni aziendali specifici. Abbiamo inoltre previsto sia sul sito che sui cataloghi promozionali una speciale sezione di corsi attivabili a fronte di richieste significative specifiche.

L'attività che fa capo a questa Linea di Intervento è finanziata attraverso corsi a pagamento, come per le altre Ltdl, da parte dell'utenza (singolo o azienda), ma anche attraverso una forte pluralità di interventi di finanziamento:

- dote "riqualificazione", rivolta cioè a cassa integrati "in deroga"
- fondi interprofessionali (abbiamo presentato progetti sul Fondo Fondimpresa gestito da Confindustria e Sindacati) e conto formazione
- doti apprendistato
- legge 236/93 (con bando regionale che dovrebbe essere di prossima uscita).

Per il dettaglio si rimanda al Capitolo successivo di Formazione Continua rivolta alle Aziende.

1.5 Green Economy

Questa Linea Tematica di Intervento prevede l'attivazione di corsi specifici nel settore della Chimica e dell'Ambiente, ma anche attività trasversali ad altri settori e ad altre Linee Tematiche, con riferimento alle problematiche di Moda "sostenibile" precedentemente citate, a forme nuove di approccio alla cura della persona, all'Eco-Design, etc

I corsi di Formazione Continua e Permanente trattano, sia l'acquisizione di competenze specifiche di tecnica analitica (Gas cromatografia, Cromatografia liquida HPLC) e di spettrometria di massa (Spettrometria di massa, Spettrometria atomica), sia l'acquisizione, con attenzione alle fonti di energia rinnovabile, delle conoscenze per la progettazione e gestione di piccoli impianti termici a energia solare e ad energia solare fotovoltaica. Questi corsi, richiesti anche da persone in cassa integrazione, per un utilizzo sia casalingo che come possibile alternativa professionale, forniscono anche elementi per il calcolo del fabbisogno energetico di un edificio e prevedono la possibilità di visite ad impianti termici ad energia solare.

L'attenzione alle problematiche ambientali si sviluppa anche con la proposta di un corso di "Gestione rifiuti", che tratta la normativa che regola la gestione e classificazione dei rifiuti e che affronta lo studio di sistemi di trattamento e smaltimento, fornendo competenze che consentono la gestione di ogni fase del "sistema rifiuti"

1.6 Turismo e Food & Beverage

Anche in questo caso gli interventi previsti per questa Linea di Intervento, si intrecciano con le iniziative sviluppate in altri settori (cito per es. la proposta di un Progetto europeo del Turismo, sviluppato dal Gruppo Progettazione Europea dell'Agenzia e svolto in collaborazione con il Settore turismo della Provincia di Milano).

L'Area Formazione progetta e sviluppa iniziative corsuali di insegnamento della lingua inglese focalizzato sul lessico tecnico specialistico necessario alle guide e agli accompagnatori turistici (English for Tour guides) e di preparazione all'esame di abilitazione alla professione di Guida turistica e di Accompagnatore turistico. Queste ultime iniziative sono sviluppate in collaborazione con il settore Turismo della Provincia di Milano.

In vista di Expo e a fronte di una vocazione della città di Milano ad essere sempre più città turistica (città della Moda, di Leonardo, etc), si è ritenuto utile fornire un supporto ai cittadini che intendano aprire un B&B, attivando un corso specifico per Gestore di B&B, illustrando i servizi connessi, la normativa di riferimento, gli adempimenti burocratici e fiscali a carico di chi inizia l'attività.

Collateralmente in questi anni, per chi voglia intraprendere attività nel settore della birra (fabbricazione e gestione) sono stati attivati corsi specifici (livelli diversi Cerveisier) in collaborazione con l'Università della Birra, struttura riconosciuta dalla Provincia di Varese e dalla Camera di Commercio e patrocinata dalla Regione Lombardia.

All'interno dell'attività prevista nelle Azioni di Talenti al Lavoro della Provincia di Milano, rivolte alla lotta alla dispersione scolastica, abbiamo inoltre avviato una esperienza di stage con un ragazzo presso le cucine di Peck, permettendo così allo stesso di avvicinarsi all'area Food come possibilità di formazione e lavoro futuro.

Avvalendosi di competenze specifiche, previste dall'Agenzia, è possibile rafforzare l'offerta formativa nel settore del Food & Beverage, con la promozione di attività in collaborazione con i settori professionali di riferimento, tra cui l'associazione dei barman, e presso alcuni locali milanesi.

2. 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 soprattutto nelle aree di business sopra trattate, con disponibilità anche a rispondere ad ulteriori richieste specifiche, ove richiesto.

Le aziende di riferimento che a noi si rivolgono possono essere sia private che pubbliche e tra queste ultime troviamo la stessa Provincia di Milano.

I corsi attivati trovano copertura economica o attraverso finanziamenti specifici, a seguito di approvazione di progetti relativi ad avvisi pubblici, o con finanziamento diretto delle aziende a seguito di commessa specifica.

Una parte importante dell'attività formativa rivolta alle aziende è data dall'apprendistato.

A seguito dell'approvazione del "Testo unico nazionale" dell'apprendistato approvato dal Consiglio dei Ministri a fine luglio dello scorso anno e dell'impegno affinché questa forma di assunzione possa divenire la strada giusta per avviare giovani al lavoro, noi, per quanto possibile, stiamo contribuendo all'affermazione di tale strumento, concludendo da un lato

l'attuazione di corsi per apprendisti extra obbligo formativo (ex art. 49 del D.Lgs. 276/2003), dall'altro avviando corsi per apprendisti assunti ai sensi dell'art. 4 del D.Lgs. 167/2011. Come già precedentemente detto stiamo inoltre avviando formazione per minori assunti ai sensi dell'art 3 del D.Lgs. 167/2011 o dell'art.48 del D.Lgs 276/2003, con un processo che li porti al conseguimento della qualifica o del diploma professionale.

Per quanto riguarda il primo caso siamo attivi, sul Progetto Apprendistato, promosso dalla Provincia di Milano, con partner qualificati quali ESEM - Scuola Edile milanese, Fondazione Luigi Clerici, Formaper-Azienda speciale della Camera di Commercio di Milano.

Tale apprendistato si configura anch'esso a dote e l'impresa e l'apprendista definiscono con noi o con i partner, un percorso individuale che si formalizza in un Piano di Intervento Personalizzato (PIP) che tiene conto del contratto di appartenenza.

Per quanto riguarda l'apprendistato per minori siamo capofila di una rete di partner comprendente tutte le AFOL Provinciali e i principali enti di formazione(ex. art 48), mentre stiamo rispondendo a un avviso a dote regionale per quanto riguarda gli assunti in art.3.

In questo quadro (con finanziamento a dote regionale o a pagamento) continua anche l'attività di **formazione dei tutor aziendali**, così come previsto dalla legge.

All'interno di una convenzione attivata dal Vigorelli con l'Associazione Nazionale consulenti del Lavoro (ANCL) stiamo prevedendo di gestire una serie di incontri di taglio operativo che forniscano ai consulenti informazioni e strumenti utili alla gestione dei contratti di apprendistato.

Continua anche l'attività di formazione al personale aziendale attraverso i **Fondi Paritetici Interprofessionali** per la Formazione continua.

Nel ricordare, come già abbiamo fatto in passato, che l'attività con i fondi interprofessionali si è rivelata una palestra efficace di crescita dell'Agenzia nell'attività di supporto alle imprese, confermiamo l'interesse alla partecipazione ad ulteriori fondi, in aggiunta a **Fondimpresa** con il quale stiamo operando efficacemente da alcuni anni, in una rete con capofila Formaper- Azienda speciale della Camera di Commercio.

Abbiamo inoltre partecipato alla progettazione di "Cultura della sicurezza", in un partenariato con Fondazione Clerici e Università degli Studi di Milano Bicocca, progetto Fondimpresa (avviso 1/2012 di formazione su salute e sicurezza nei luoghi di lavoro), rivolto al personale di piccole e medio imprese.

Stiamo inoltre attivando formazione per aziende del settore meccanico e del settore chimico, all'interno dei Conti Formazione di Fondimpresa di queste aziende.

Le proposte formative di AFOL Milano sono rivolte oltre che al **settore privato**, anche al **settore pubblico**. In tal senso continua l'azione di **formazione per il personale della Provincia di Milano**, svolta in collaborazione con il Settore Organizzazione e Formazione.

L'attività di formazione è rivolta anche ai lavoratori in difficoltà occupazionale delle aziende, con il prosieguo dell'attività di formazione a dote (dote riqualificazione) rivolta ai lavoratori in "cassa integrazione in deroga".

In questo contesto, vogliamo ricordare il contributo, su richiesta di Assolombarda, all'**accordo operativo del 9 giugno sottoscritto da Assolombarda, CGIL, CISL e UIL** per dare operatività al "Patto lombardo per le politiche attive del lavoro 2011". Come già precedentemente scritto Area Formazione di AFOL Milano ha contribuito (con alcuni dei principali enti di formazione lombardi) alla costruzione di un catalogo "ragionato" di corsi di formazione con l'obiettivo di fornire strumenti utili per orientare concretamente le imprese e i lavoratori coinvolti in percorsi di aggiornamento e riqualificazione.

Sempre rivolta ai lavoratori in difficoltà occupazionale, continua l'attività formativa rivolta ai lavoratori in mobilità. Tale attività, finanziata con bandi specifici di

Fondimpresa, è svolta in raccordo strettissimo con Area Lavoro e all'interno di partenariati vari.

3. Progettazione europea ed inclusione sociale

Attualmente Area Formazione sta concludendo la realizzazione di un progetto che fa riferimento al Programma settoriale europeo **Leonardo da Vinci**, inserito nell'ambito del più ampio Programma per l'Apprendimento Permanente 2007 - 2013 della UE e rivolto a:

- sostenere coloro che partecipano ad attività di formazione e formazione continua nell'acquisizione e utilizzo di conoscenze, competenze e qualifiche per facilitare lo sviluppo personale, l'occupabilità e la partecipazione al mercato del lavoro europeo;
- sostenere il miglioramento della qualità e dell'innovazione nei sistemi, negli istituti e nelle prassi di istruzione e formazione professionale;
- incrementare l'attrattiva dell'istruzione e della formazione professionale e della mobilità per datori di lavoro e singoli ed agevolare la mobilità delle persone in formazione che lavorano.

In questo quadro, AFOL Milano, in una vasta rete di partner europei con capofila Fondazione Politecnico, partecipa alla realizzazione di un progetto dal titolo "**PEIRA-Recognition and Development of Vocation Educational and Training Competencies**", che prevede il confronto fra i modelli di competenze europee (in particolare quello inglese), previste per i lavoratori della Formazione Professionale (formatori, coordinatori, tutor, etc), per lavorare a implementazioni di settore nei contesti locali italiani, in particolare nella Provincia di Milano e nella Provincia di Roma.

L'interesse per la partecipazione a progetti europei si è concretizzato nella progettazione e partecipazione a un progetto, di cui abbiamo precedentemente accennato, rivolto ai NEET, cioè ai giovani esclusi da percorsi di istruzione, formazione professionale e mercato del lavoro.

Il progetto si pone l'obiettivo di sperimentare un modello di partenariato strategico in grado di definire una collaborazione tra agenzie e servizi locali nell'ottica di realizzare servizi integrati per il target "NEET".

Si sta inoltre valutando la possibilità di partecipazione ad ulteriori progetti sperimentando servizi di formazione, orientamento e accompagnamento al lavoro per l'integrazione di giovani stranieri e a progetti riguardanti ancora lo sviluppo (e il confronto europeo) sulle tematiche delle certificazioni di competenze e sui modelli di attuazione dell'apprendistato.

Continua la progettazione ed attuazione con la direzione del carcere di S. Vittore, avvalendoci dell'avviso pubblico "dote soggetti deboli 2011/12" di Regione Lombardia, di azioni di presa in carico e di formazione per migliorare le possibilità di reinserimento nella società delle persone soggette a restrizione della libertà presso gli Istituti di pena lombardi, in continuità con quanto fatto nello scorso anno.

L'Impiego

Le previsioni economiche e occupazionali per il 2013 vedranno, sostanzialmente, i medesimi trend del 2012. A fronte di ciò viene confermato e potenziato l'impegno di AFOL Milano in progetti dedicati ai servizi per il lavoro offerti all'utenza che quotidianamente accede ai nostri uffici.

Tali attività consentiranno ad AFOL Milano di consolidare e sviluppare ulteriormente la propria capacità di creare e mantenere una rete di riferimento per il territorio di competenza, sia per i cittadini che per le aziende.

Interventi di contrasto della disoccupazione e della fragilità sociale

La Provincia di Milano, con l' "approvazione del piano provinciale per l'attuazione di interventi a valere sul fondo regionale per l'occupazione dei disabili - Emergo 2012 -" avvenuta in data 31/07/2012, prosegue con le azioni che da anni caratterizzano la sua azione nei confronti delle Categorie Protette. Relativamente ai "soggetti diversamente abili" Afol Milano prevede di sviluppare, anche per l'anno 2013, diverse azioni.

In primis la valutazione del potenziale disabili secondo i protocolli Match, con l'obiettivo di effettuare uno screening approfondito degli utenti che sceglieranno il nostro ente per questo importante passaggio del loro orientamento.

Le doti "Inserimento", erogabili in forma individuale a disabili disoccupati, iscritti e disponibili, permetteranno di approfondire la conoscenza degli utenti, effettuare uno scouting alla ricerca di datori di lavoro, sostenerli nella fase di preparazione al lavoro con formazione ad hoc e sostegno in tirocinio e on the job.

All'interno delle doti Inserimento verranno eventualmente realizzati inserimenti di utenti secondo la modalità Graduatoria e attraverso l'utilizzo dell'Art.14- D.lgs. 276/03 (inserimento in cooperative sociali tipo B) ,

Con la prenotazione di doti "Sostegno" si intenderà garantire il nostro supporto ad utenti ed aziende che si trovassero a gestire rapporti di lavoro che presentano aspetti di criticità.

Proseguirà l'attività di supporto alle aziende che sono alla ricerca di candidature preselezionate in modo mirato unitamente ad una azione di sensibilizzazione, promozione e consulenza specialistica verso datori di lavoro soggetti agli obblighi della Legge 68/99.

Sarà inoltre premura di AFOL Milano riservare attenzione e concrete azioni alla realizzazione di progetti destinati espressamente a invalidi con disabilità di tipo psichico.

Progetto Ricollocami

Per proseguire le azioni a sostegno delle ricollocazione di utenti in difficoltà occupazionale e continuare le azioni in sinergia operativa con gli operatori della rete territoriale, Afol Milano, anche per il 2013, dedicherà risorse professionali alla gestione del progetto Ricolloca-Mi.

Il progetto persegue la finalità di aumentare il livello di occupabilità dei disoccupati tramite l'integrazione di azioni di carattere orientativo (screening e bilancio esperienziale), formativo (moduli di formazione specialistica) e di accompagnamento al lavoro (azioni di supporto e tutoraggio finalizzati all'inserimento professionale).

Il progetto prevede la presa in carico di n. 540 persone.

Per sostenere il reimpiego di persone in difficoltà occupazionale, AFOL Milano anche per l'anno 2013, proseguirà le attività relative alle doti ricollocazione, promosse da Regione Lombardia e prese in carico dagli operatori di AFOL Milano nel 2012, con la continuazione delle attività pianificate anche per il 2013. Tali azioni sono finalizzate a favorire l'occupabilità delle persone destinatarie della dote la cui erogazione verrà svolta anche per parte del 2013. Il percorso già avviato si svilupperà in azioni articolate che consentono

l'individuazione e la valorizzazione delle competenze professionali degli utenti in carico, orientandole alla ricerca di un futuro reinserimento professionale.

Azioni di reimpiego in partenariato

AFOL Milano ha avviato nel 2012 le azioni di progettazione e le azioni per la costituzione delle partnership a valere sul bando "Azioni di reimpiego in partenariato".

Tale dispositivo prevede la creazione di una rete con organizzazioni sindacali, agenzie per il lavoro e strutture di outplacement, finalizzata alla ricollocazione in azienda di lavoratori in mobilità.

Le azioni previste dal dispositivo, a seguito di ammissione al finanziamento del progetto, verranno erogate nel corso dell'anno 2013.

Sportelli tematici e Antenna Città dei Mestieri

Nell'ottica di garantire un'adeguata attività di informazione agli utenti che si rivolgono agli uffici del Centro per l'Impiego, anche nel corso del 2013 si prevede sia un consolidamento dell'attività presso l'"Antenna Città dei Mestieri", sia lo sviluppo degli sportelli tematici presenti all'interno del CPI (Infopoint, desk stranieri, sportello atipici), che rappresentano uno snodo informativo di fondamentale importanza. A tal proposito visto il rilevante interesse espresso dalla comunità straniera, è intenzione del Centro per l'Impiego ripetere l'esperienza del desk stranieri. Previo accordo con la Questura di Milano, è allo studio la possibilità di prevedere dei corsi di formazione per gli operatori del Centro per l'Impiego, finalizzati ad assolvere alle prime funzioni di carattere amministrativo, nell'ottica di agevolare i cittadini e operare in una logica di maggiore sinergia istituzionale.

All'interno del Centro per l'Impiego di Milano si prevede, inoltre, la possibilità di creare uno sportello rivolto ai cittadini svantaggiati, finalizzato all'erogazione di azioni di orientamento e accompagnamento al lavoro. Si reputa indispensabile un raccordo con gli assessorati ai servizi sociali del Comune e della Provincia di Milano, al fine di sviluppare una maggiore e più efficace interazione tra operatori degli sportelli istituzionali e dell'associazionismo non profit.

Decentramento

Prosegue la fase di studio e valutazione, finalizzata alla sottoscrizione di un accordo con l'Amministrazione Comunale di Milano, per l'apertura di uno sportello del Centro per l'impiego all'interno degli uffici anagrafe dislocati nel territorio.

Questa iniziativa sarebbe di particolare impatto verso l'utenza, in quanto consentirebbe una presenza capillare nel territorio da parte del Centro per l'impiego e dei relativi servizi per il lavoro.

Progetto "Il riordino organizzativo del sistema dei servizi al lavoro della Regione Siciliana"

A seguito dell'incarico attribuito ad Afol Milano dalla Regione Siciliana, Dipartimento Regionale del Lavoro, dell'impiego, dell'orientamento, dei servizi e delle attività formative, è stato predisposto il programma "*Il riordino organizzativo del sistema dei servizi al lavoro della Regione Siciliana*" che si configura come un complesso insieme di attività - che si sviluppano in parallelo, secondo un quadro articolato di fasi

programmatiche - volte a riorganizzare l'assetto e la governance dei servizi al lavoro della Regione Siciliana.

In relazione a quanto previsto nel cronoprogramma del progetto, verranno realizzati studi, analisi ed output operativi relativi alla definizione e strutturazione del nuovo modello di gestione dei servizi al lavoro; al sistema regionale di accreditamento dei servizi al lavoro; alla standardizzazione delle procedure connesse ai servizi erogati dalla struttura pubblica e dalla rete dei gestori privati; alla definizione dei rating del nuovo modello di gestione e delle connesse fasi di monitoraggio e valutazione.

Il progetto ha la missione di accompagnare la Regione Siciliana nell'attuazione del nuovo sistema organizzativo dei servizi per il lavoro attraverso i seguenti interventi:

1. Implementare le soluzioni di semplificazione amministrativa sui processi di lavoro, individuate nella fase precedente di checkup organizzativo del sistema dei servizi per il lavoro.
2. Accompagnare la direzione del Dipartimento Lavoro della Regione Siciliana alla diffusione della nuova cultura dei servizi per il lavoro attraverso azioni di formazione rivolte a tutto il personale dei CPI, secondo i livelli di responsabilità di ciascuno.
3. Accompagnare con interventi formativi il personale dei CPI nella gestione dei nuovi processi di lavoro secondo gli standard di servizio individuati.
4. Accompagnare con interventi formativi il personale dei CPI nell'acquisizione dei nuovi applicativi del sistema SINTESI, per la gestione dei processi di lavoro.

Accordi Istituzionali

Vista l'importanza dell'iniziativa e il numero significativo delle persone che hanno aderito alla sperimentazione, si intende rinnovare, anche per il 2013, l'accordo tra AFOL Milano - Centro per l'Impiego -, INPS - Direzione Regionale Lombardia - e 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.

E' in fase di studio l'istituzione presso gli uffici di AFOL Milano di uno sportello gestito dalla stessa, di concerto tra Provincia di Milano e INPS, finalizzato all'unificazione dei vari adempimenti amministrativi in materia di lavoro e welfare. L'obiettivo è favorire sempre più i cittadini nell'erogazione delle azioni previste dalle numerose normative di riferimento.

Ancora nel 2013 verrà introdotto ed implementato l'uso della Job Card, uno strumento innovativo rivolto ai cittadini che permetterà a tutti gli utenti dei Centri per l'Impiego di aggiornare via web la propria posizione, in riferimento alla DDL. Tale iniziativa permetterà, da un lato, maggiore efficienza della struttura operativa di AFOL Milano, dall'altro lato, favorirà i cittadini evitando loro di doversi presentare fisicamente agli sportelli dedicati per il disbrigo di semplici questioni amministrative.

Preso atto che la disoccupazione giovanile è un fenomeno sociale che ha raggiunto dimensioni preoccupanti, che il tasso di inattività dei giovani è in costante crescita e che l'abbandono del corso di studi universitario è un fenomeno ormai fisiologico, al fine di attuare azioni di contrasto all'inattività giovanile attraverso interventi mirati di politica attiva, saranno attivate convenzioni con le università milanesi per l'attivazione di sinergie che consentano di intercettare e supportare gli studenti, coloro che abbandonano gli studi, i laureandi e laureandi che vivono situazioni di difficoltà occupazionali nella costruzione del proprio percorso professionale, attraverso percorsi di orientamento (counseling, coaching, certificazione delle competenze, ecc.) e di accompagnamento al lavoro (ricerca attiva del lavoro, scouting, ecc.)

Riprogettazione del servizio di accoglienza

Afol Milano intende effettuare una riorganizzazione delle modalità di erogazione dei servizi di accoglienza, con il duplice obiettivo di:

- rafforzare l'offerta di servizi di prima accoglienza
- potenziare la sinergia tra il servizio amministrativo (principale canale di accesso degli utenti) e gli altri servizi dell'Agenzia.

Si intende cioè:

- strutturare un SERVIZIO INFORMATIVO E DI PRIMA ACCOGLIENZA, in cui viene effettuata una rilevazione del bisogno dell'utente (contestualmente alla iscrizione al Centro per l'Impiego e al rilascio della documentazione amministrativa) e un rinvio (strutturato, cioè fissando un appuntamento) al servizio specialistico competente
- RACCORDARE IL SERVIZIO AMMINISTRATIVO E IL SERVIZIO INFORMATIVO E DI PRIMA ACCOGLIENZA: agli utenti che accedono ad Afol Milano per le procedure di mobilità e di rilascio dello stato occupazionale viene erogato contestualmente il servizio informativo e prima accoglienza e gli utenti vengono da subito inseriti in percorsi di reinserimento lavorativo, di orientamento specialistico e di formazione.

Questi i principali vantaggi attesi:

- il potenziamento del servizio (anche in relazione alle indicazioni più recenti fornite dall'art.4 c.33 della legge 92/2012)
- la possibilità di disporre di una banca dati completa degli utenti
- un migliore allineamento tra bisogno dell'utente e servizio specialistico erogato
- una maggiore efficienza nel funzionamento dell'Agenzia (riducendo ad es. la necessità di successivi recall degli utenti per progetti specifici).

Il servizio che si va a delineare comprende:

- iscrizione al Centro per l'Impiego con contestuale compilazione della scheda anagrafico - professionale e rilascio della documentazione inerente l'attività amministrativa svolta (iscrizione alle liste di mobilità ovvero rilascio dello stato occupazionale)
- rilevazione del bisogno dell'utente
- orientamento al servizio specialistico di Afol Milano (vengono fornite le informazioni e si verificano i requisiti dell'utente)
- rinvio (con appuntamento) al servizio specialistico.

È già stato predisposto un piano di lavoro per consentire l'attivazione, non appena avvenuto il trasferimento del Centro per l'Impiego nella nuova sede di Via Soderini, del servizio così potenziato.

Queste le principali fasi:

1. definizione della specifica procedura di gestione del servizio, a partire da una segmentazione degli utenti che consenta di mettere in relazione i servizi specialistici con le diverse tipologie di bisogni
2. stima del numero di utenti che potenzialmente usufruirebbero del servizio, in particolare per quanto riguarda quelli veicolati dai servizi amministrativi (considerando ad esempio il flusso medio di utenti; le punte; la segmentazione per fascia di età e condizione occupazionale)
3. scelta delle unità di personale da destinare al servizio, anche in relazione all'esigenza di garantire il regolare svolgimento dei servizi specialistici; programmazione e realizzazione di interventi di aggiornamento e rafforzamento delle competenze degli operatori

4. organizzazione degli spazi del centro per l'Impiego e definizione delle modalità di gestione del flusso degli utenti; predisposizione di materiale informativo e di supporto ad hoc (cartellonistica)
5. sviluppo di appositi strumenti informatici.

Crisi aziendali

Le stime economiche nazionali per il 2013 vedono sostanzialmente replicare quanto già manifestatosi nel corso del 2012.

I principali indicatori dell'economia lombarda hanno registrato nel 2012 una flessione dell'attività produttiva. La situazione economica in provincia di Milano conferma un trend negativo che dura oramai da alcuni anni. Le crisi aziendali riscontrate non hanno più limitazioni settoriali o dimensionali, ma sono diffuse in tutti i comparti, compresi i grandi gruppi, con il conseguente risultato della perdita del lavoro da parte di migliaia di lavoratori e lavoratrici.

A fronte di ciò, il Servizio Crisi Aziendali, sempre più in stretto raccordo con i competenti uffici della Regione Lombardia e le amministrazioni comunali coinvolte territorialmente, continuerà, anche nel 2013, la propria attività finalizzata alla gestione dei casi aziendali per i quali venga richiesto l'intervento istituzionale della Provincia di Milano; promuoverà altresì interventi e iniziative di politiche attive del lavoro, utilizzando specifiche dotazioni finanziarie dei bilanci provinciale, regionale e nazionale disponibili, con un duplice scopo:

- attuare azioni di contrasto al fenomeno delle crisi aziendali attraverso il sostegno alla ricollocazione ai lavoratori/lavoratrici;
- sperimentare azioni innovative per il sostegno a favore di lavoratori/lavoratrici di piccole e piccolissime aziende in crisi.

Il Servizio Crisi Aziendali garantirà, inoltre, anche per il 2013, lo svolgimento delle procedure amministrative relative alle domande di cig in deroga.

In particolare, viste le proiezioni e i trend occupazionali del 2013 e le rassicurazioni circa la disponibilità di risorse da destinarsi agli ammortizzatori sociali in deroga, si opererà per rinforzare e consolidare la struttura, onde garantire un servizio efficiente di espletamento delle procedure riguardanti tale tipologia di sostegno al reddito, e nel contempo, migliorare e rendere ancora più efficace l'attività di supporto e assistenza alle aziende.

Parallelamente a quanto sopra, l'unità operativa Welfare collaborerà sempre di più con gli altri servizi di AFOL Milano, consentendo di agire con la massima tempestività nei confronti dei lavoratori in cerca di nuove soluzioni occupazionali, il più delle volte in stretto raccordo e con la collaborazione istituzionale di Regione Lombardia e delle Parti Sociali territoriali. Questo al fine di evitare, o quantomeno attenuare, anticipando al massimo gli interventi, gli effetti negativi sulle persone coinvolte e tutte le connesse problematiche sociali che ogni licenziamento e ogni modifica dell'assetto organizzativo e strutturale delle aziende innesca sul territorio.

Il Welfare (servizi all'impresa)

Strumenti di facilitazione, raccordo con l'utenza e attività di informazione

Nell'era dell'informazione, dei media, del web risulta sempre più complesso e oneroso riuscire a districarsi e imparare a sfruttare al meglio questa importante risorsa che può trasformarsi in un limite, se non si acquisiscono capacità di lettura, di analisi e di interpretazione.

Un processo decisionale qualificato richiede infatti, da parte del soggetto interessato, un buon livello di conoscenza delle caratteristiche delle professioni e del mercato del lavoro, delle opportunità formative, dei servizi di incontro domanda offerta, delle più recenti normative e delle iniziative comunitarie e non, ecc. E' fondamentale, pertanto, assegnare all'informazione il compito che le compete e cioè, quello di contribuire a delineare il contesto entro il quale il soggetto si colloca e che costituisce, sotto ogni profilo, il quadro di riferimento del suo processo decisionale.

Offrire un efficace servizio di accompagnamento al lavoro significa far sì che il soggetto acquisisca sempre più realistica consapevolezza delle proprie capacità, dei propri interessi e delle proprie motivazioni, unitamente alla più ampia e dettagliata conoscenza del contesto nel quale vive o intende andare a vivere: ciò implica l'acquisizione di un bagaglio informativo complesso e articolato, indispensabile per poter progettare il proprio inserimento o reinserimento nel mercato del lavoro.

Si è già detto della fondamentale importanza di raggiungere l'utenza, potenzialmente interessata ad avvalersi dei servizi di AFOL, mediante una informazione corretta, aggiornata e chiara che consenta di far comprendere i vantaggi e le opportunità che vengono offerte.

AFOL Milano ha già provveduto ad attrezzarsi mediante spazi informativi ad hoc allestiti all'interno della propria struttura e conta di avviare una sperimentazione che preveda lo scambio di informazioni tra il Centro per l'Impiego e il sistema universitario milanese, per divulgare agli studenti (e alle loro famiglie) notizie e indicazioni relative ai servizi all'impiego e, in particolare, le informazioni più aggiornate sulla legislazione amministrativa in materia di lavoro (diritti/doveri, certificazioni, opportunità,...) oltre alle procedure che il Centro per l'Impiego è preposto ad attivare per agevolare l'incontro dei giovani con il mondo produttivo.

Una delle maggiori difficoltà nel raggiungere i giovani è costituita dall'incapacità di adattare il linguaggio e la rappresentazione dei servizi, alle modalità correnti da loro utilizzate per comunicare.

La fase successiva, anche in relazione all'interesse raccolto, sarà quella di attivare uno sportello virtuale che - mediante i supporti telematici e l'uso dei network - dialoghi direttamente con gli studenti, rispondendo ai quesiti posti con linguaggio e tecnologie più consone alla relazione con questo target di popolazione.

Accordi Istituzionali

Anche per l'anno 2013 AFOL Milano garantirà la gestione delle problematiche organizzative e gestionali relative agli inserimenti degli LSU effettuati nel corso del 2012, così come previsto dal programma straordinario ai sensi del D.Lgs. n. 468/1997 a favore degli Uffici Giudiziari di Milano, finalizzato all'utilizzo presso le pubbliche amministrazioni di lavoratori in cassa integrazione o mobilità.

Si ricorda che la finalità del programma è quella di consentire, da un lato, alle pubbliche amministrazioni interessate di far fronte ad incombenze di natura amministrativa

avvalendosi di personale in cassa integrazione o mobilità e, dall'altro, di consentire ai lavoratori coinvolti di effettuare nuove esperienze di indubbio valore sociale, acquisendo preziose competenze, utili ad arricchire il bagaglio personale e il proprio curriculum vitae, ottenendo un'integrazione al reddito oltre a quanto garantito dall'ammortizzatore sociale, mantenendo un rapporto attivo con il mondo del lavoro.

Nell'ambito dello sviluppo della rete di relazioni, si proseguirà con le attività derivanti dai progetti presentati nel corso del 2012 a valere sull'avviso 2/2012 Fondimpresa al fine di individuare interventi di riqualificazione professionale rivolti a lavoratori e lavoratrici in mobilità o cassa integrazione.

A fine anno 2012 sono stati presentati i seguenti progetti:

- Fondimpresa 3 *"Percorsi formativi per la ricollocazione nel mondo del lavoro"* - In ATS con Adecco Formazione, Adecco Italia, Consorzio Apogeo, sono stati previsti n. 2 moduli formativi (Impiegato servizi amministrativi e Addetto gestione logistica e magazzino) rivolto a n. 27 lavoratori e lavoratrici iscritti alle liste di Mobilità. Si prevedono complessivamente n. 800 ore a cui si aggiungerà un pacchetto di ore dedicato ad attività di accompagnamento all'inserimento professionale.
- Fondimpresa 4 *"F.E.N.I.C.E. - Formazione E Nuove Idee per Collocarsi con Efficacia"* - In ATS con Randstad HR Solutions sono stati previsti due moduli formativi (Addetto vendite moda lusso e Amministratore rete CISCO) rivolto a n.28 lavoratori e lavoratrici iscritti alle liste di mobilità. Si prevedono complessivamente n. 742 ore a cui si aggiungerà un pacchetto di ore dedicato ad attività di accompagnamento all'inserimento professionale.

Le attività formative e non formative previste a progetto vedranno la loro realizzazione nel 2013 a seguito dell'ammissione al finanziamento da parte dell'ente finanziatore.

Preselezione

Anche per il 2013 proseguirà l'azione di sostegno ai lavoratori e ai soggetti in cerca di occupazione sino ad offrire loro concrete opportunità di lavoro. Ciò può avvenire attraverso opportune iniziative di placement che, utilizzando i sistemi informativi, consentano di realizzare l'incontro tra domanda e offerta di lavoro.

Si proseguirà con l'azione di professionalizzazione e qualificazione del personale inserito, giungendo a notevoli performances operative che possano eguagliare l'efficienza di analoghe strutture private. Nei confronti della domanda di lavoro AFOL Milano si è accreditata nel corso di questi anni, grazie ad un elevato livello di efficienza e di efficacia nelle risposte ai fabbisogni rilevati dal cliente-azienda. La sfida vincente è stata quella di collaborare con il privato, garantendo gli stessi standard e una più articolata rosa di servizi.?????

Parallelamente all'azione rivolta alla domanda di lavoro, si evidenzia un processo di acculturamento nei confronti dei cittadini verso la necessità e la convenienza nell'utilizzare i servizi pubblici, trasformando il concetto di obbligo/dovere (burocratico amministrativo) in richiesta/diritto (accesso a servizi di qualità).

Anche in questo caso si è trattato di un percorso maturato nel tempo - e che si intende portare avanti nel futuro - nello sforzo di trasmettere una cultura diversa all'utente attraverso percorsi di azioni di carattere orientativo tese a rendere più consapevole il soggetto delle reali possibilità di inserimento/reinserimento nel mercato del lavoro, alla luce delle peculiarità individuali.

Nell'anno in corso sono state garantite all'utenza del Servizio buone occasioni di lavoro. L'attenzione posta alla soddisfazione del cliente-azienda ha consentito, pur in periodo di forte crisi occupazionale, la prosecuzione del trend positivo nell'acquisizione di aziende fidelizzate. Tale relazione garantisce un aumento "qualitativo" nella ricollocazione: lavoratori agevolati e utenti provenienti da progetti speciali.

Nella logica della fidelizzazione della domanda di lavoro, si conferma l'iniziativa posta in essere in fase sperimentale nel corso di quest'ultimo anno: un servizio preselezione ad hoc per aziende che movimentano continuamente personale, in risposta a un elevato tasso di turn over interno.

Il servizio specialistico di preselezione destinato ai lavoratori portatori di agevolazioni (mobilità) verrà potenziato grazie allo sviluppo dell'interoperabilità Joshua-Sintesi, in grado di connettere la Banca Dati Aziende alle liste di mobilità.

Verrà potenziato e perfezionato l'utilizzo dell'applicativo Joshua 3 come strumento di Incontro Domanda Offerta di Lavoro e di promozione del servizio imprese, con un duplice obiettivo: supportare il matching fra aziende fidelizzate e utenti provenienti da progetti speciali, come ad esempio gli utenti partecipanti al progetto regionale Dote Ricollocazione; gestire le comunicazioni con aziende e utenti presenti in Banca Dati.

Questo applicativo è in adozione a tutte le AFOL provinciali. Continuerà la responsabilità del servizio preselezione di AFOL Milano nel presiedere il tavolo tecnico di sviluppo, raccordandosi con gli altri servizi coinvolti.

Attraverso l'applicativo Josuà, di concerto con le altre agenzie territoriali, sarà avviata la gestione a livello provinciale di tutte le pratiche di **gestione dei tirocini** e l'attività di preselezione dei candidati su richiesta delle imprese, con l'obiettivo primario di facilitare la transizione dal percorso di stage all'impiego, disponendo al contempo di una banca dati trasparente a supporto dei servizi e dell'attività di monitoraggio degli esiti dei servizi erogati.

In seguito alla messa online del portale AFOLMilano/Egomia, nato dalla sinergia con il social network di incontro domanda offerta Egomnia, l'agenzia potenzierà la sua attività di incontro domanda offerta di lavoro dedicata ai giovani e ai soggetti beneficiari di incentivi all'occupazione, **superando gli attuali canali tradizionali attraverso il potenziamento della propria offerta di servizi al lavoro** in rete e lo sviluppo di scambio di informazioni per via telematica con soggetti operanti nel mondo della formazione (scuole, centri di formazione, università, ecc.) e del collocamento al lavoro (agenzie per il lavoro, società di somministrazione, ecc.).

Nell'ambito del progetto Promozione Imprese, si provvederà allo studio di un piano di azione specifico per connettere le aziende fidelizzate ai servizi AFOL con le esigenze di formazione professionale degli stakeholders, di incentivo all'occupabilità degli utenti) e di semplificazione burocratico-amministrativa.

Visto il considerevole accesso alle pagine presenti sul sito della Provincia di Milano delle banche dati lavoro (oltre 450.000 accessi nei primi mesi dell'anno 2012), nonché per l'utilizzo degli annunci negli spazi espositivi di AFOL Milano, per il 2013 è intenzione del Servizio consolidare l'attività di implementazione banche dati dedicate al lavoro.

La gestione economico-finanziaria

La gestione caratteristica

La composizione dei ricavi si articola in quattro macro categorie:

- i trasferimenti e i contributi erogati dalla Provincia di Milano previsti e regolati dal Contratto di Servizio (ampia parte di essi è destinata alla copertura dei costi del personale, sia di quello dipendente dalla Provincia, in distacco funzionale, sia delle unità impiegate nei servizi per il lavoro);
- i contributi erogati dalla Provincia per:
 - a) l'affidamento in house di determinati servizi / progetti;
 - b) la garanzia di continuazione di attività istituzionali nell'ambito delle politiche attive per il lavoro;
- i contributi derivanti dalla partecipazione a bandi nazionali, regionali, provinciali e del Fondo Sociale Europeo;
- le quote degli allievi per l'iscrizione ai corsi di formazione professionale e i corrispettivi per la realizzazione di corsi a favore di società ed enti, sia pubblici che privati.

Per raggiungere il pareggio di bilancio è stata condotta un'analisi dettagliata sulle risorse economiche disponibili, soprattutto alla luce delle recenti pronunce giudiziarie che hanno disposto il reintegro di alcuni lavoratori (a suo tempo – anno 2008 – assunti con contratto a Tempo Determinato), originando necessariamente un incremento dei costi del personale.

Ad oggi si registra la presa d'atto del reintegro di 15 lavoratori.

Si segnala, inoltre, l'esistenza di ulteriori 29 lavoratori il cui contratto di lavoro a tempo determinato avrà scadenza nel corso del 2012, con scadenze diversificate. Anche questi lavoratori potrebbero considerare l'ipotesi di impugnare il contratto di lavoro.

Tutto ciò premesso, nel Bilancio di previsione 2013 tra i costi del personale, è prevista:

- 1) l'allocazione di risorse per i lavoratori reintegrati e per coloro che al momento hanno solo impugnato e potrebbero successivamente procedere con il ricorso;
- 2) l'apposizione di un'apposita voce - B12 - Accantonamento per rischi "*Fondo risarcimento cause legali*" di cui si fornisce dettaglio in apposito allegato.
- 3) E' prevista, come nell'anno precedente, l'allocazione di una quota pari ad € 940.000 per rimborso sul Fondo di Rotazione provinciale di costi del personale recuperati su progetti e attività finanziate.

Nella tabella sottostante sono posti a confronto i dati del Bilancio di Previsione 2013 con quelli del Bilancio di Previsione 2012.

	Trasferimenti da Contratto di servizio	Contributi per servizi/ progetti specifici	Contributi da bandi nazionali- regionali – provinciali e FSE	Contributi allievi e corrispettivi da enti privati e pubblici
Previsione 2013	€ 7.453.076	€ 0	3.027.544	€ 4.766.081
Previsione 2012	€ 7.651.495	€ 185.000	€ 3.382.210	€ 925.000

I contributi erogati dalla Provincia di Milano garantiscono la copertura di buona parte dei costi fissi dell'Agenzia, in larga misura dovuti al personale, sia di quello dipendente dall'Azienda sia di quello trasferito in distacco funzionale dalla stessa Provincia.

Tipologia contrattuale	Previsione esercizio 2013	
	Dipendenti Agenzia	In distacco da Provincia
Numero unità	162	71
Costo complessivo (esclusa IRAP)	€ 5.197.444	€ 2.924.045
Specifica copertura finanziaria da Provincia	€ 1.355.650	€ 5.012.321
La differenza è coperta da risorse proprie.		

Complessivamente dunque i costi previsti del personale dipendente e di quello trasferito ammontano nell'anno 2013 a € 8.121.489, più IRAP stimata in € 316.738 per un totale di Euro 8.438.227 a fronte di trasferimenti provinciali a diretta copertura degli stessi di € 6.367.971.

La composizione dei costi di esercizio è strettamente correlata a quella dei ricavi e strutturalmente connessa alla tipologia delle attività svolte.

In sintesi, tenendo conto di un certo grado di approssimazione, per l'anno 2013 essi possono essere rappresentati come segue:

Voci	Totali
Materiali di consumo	€ 116.100
Servizi: Personale in distacco	€ 2.924.045
Prestazioni professionali	€ 2.728.060
Organi sociali	€ 30.600
Manutenzioni, riparazioni, assistenza tecnica, funzionamento struttura e servizi connessi ai progetti	€ 2.443.219
Ristorno a Fondo Provinciale	€ 940.000
Godimento beni di terzi	€ 27.000
Per il personale	€ 5.197.444
Ammortamenti	€ 79.500
Fondo risarcimento cause legali personale	€ 30.000
Oneri diversi di gestione	€ 47.500
Oneri finanziari	€ 1.251
Imposte	€ 340.991
Totale costi	€ 14.905.710

La gestione finanziaria

La movimentazione dei flussi monetari è fondamentalmente correlata alla gestione caratteristica. Come si è visto, il conto economico è in parte vincolato ad attività che trovano copertura finanziaria certa nei trasferimenti della Provincia, la quale a norma del Contratto di servizio dovrebbe provvedere alla loro erogazione in via anticipata.

Anche nell'esercizio 2012 la gestione finanziaria si caratterizza per i flussi provenienti in larga misura dalla Provincia, seppure con notevoli ritardi rispetto alle scadenze stabilite. A

tale fonte si affiancano i flussi connessi allo svolgimento di attività e/o servizi, a contributi versati anticipatamente dagli allievi, i quali contribuiscono in misura rilevante alla creazione dello stock, alle riserve di utili pregresse, nonché alle anticipazioni rimosse per la partecipazione a bandi diversi. Tuttavia, salvo brevi periodi, l'azienda si è trovata a operare in una costante situazione di stress finanziario, riuscendo comunque, sino ad ora, a evitare il ricorso al credito bancario. Sotto questo profilo il management aziendale, consapevole che lo scenario che si prospetta nel medio periodo non sarà più favorevole di quello attuale sta adottando le misure necessarie per evitare o almeno limitare l'insorgere di oneri finanziari che graverebbero sulla gestione economica.

L'assetto patrimoniale

Negli esercizi precedenti e in quello in corso l'Azienda ha potuto fare affidamento su un fondo di dotazione iniziale di € 335.000 che è stato impiegato per far fronte agli investimenti in beni strumentali sia materiali sia immateriali. Alla data del 31 dicembre 2011, il valore al costo delle immobilizzazioni materiali era pari a € 657.635,64; una somma in certa misura contenuta se rapportata ai volumi di attività, e ciò in considerazione del fatto che gran parte dei cespiti – mobili e immobili – sono concessi in comodato d'uso dalla Provincia. I nuovi investimenti effettuati nel 2012, hanno riguardato l'acquisto di mobili e arredi per uffici e aule nonché il rinnovo di attrezzature e macchine elettroniche, specie a uso didattico. Essi trovano adeguata copertura finanziaria sia nelle riserve del patrimonio netto accantonate con utili di esercizio degli anni precedenti sia con l'aiuto di finanziamenti sul progetto Lombardia Eccellente

Tale previsione potrà subire variazioni in aumento in seguito alla definizione con la Regione Lombardia del budget e delle procedure relative al progetto denominato "Città delle Idee" finanziato nell'ambito del programma "Lombardia eccellente", il quale prevede appunto una quota di finanziamento in conto capitale.

Si riportano di seguito gli elementi del patrimonio netto risultanti dall'ultimo bilancio approvato, chiuso il 31/12/2011:

Fondo di dotazione	€ 335.000
Riserve da utili esercizio 2007	€ 13.494
Riserve da utili esercizio 2008	€ 133.771
Riserve da utili esercizio 2009	€ 19.074
Perdita da esercizio 2010	- € 247.441
Utile da esercizio 2011	€ 247.175
Totale patrimonio netto	€ 253.897

I debiti a medio/lungo termine riguardano esclusivamente l'accantonamento del trattamento di fine rapporto maturato a favore del personale dipendente.

I debiti a breve sono adeguatamente coperti dalle attività correnti e, come si è detto in precedenza, la gestione caratteristica prevista per il 2013, consente di alimentare flussi monetari in grado di garantire una corretta ed equilibrata gestione finanziaria e patrimoniale.

AGENZIA PER LA FORMAZIONE L'ORIENTAMENTO E IL LAVORO DELLA PROVINCIA DI MILANO
BILANCIO DI PREVISIONE 2013

A) PROVENTI E RICAVI DELLE PRESTAZIONI	AREA DIREZIONE CENTRALE	POLO ORIENTAMENTO	AREA FORMAZIONE	AREA IMPIEGO	AREA WELFARE	TOTALE AZIENDA	BILANCIO DI PREVISIONE 2012
Contributi c/esercizio Provincia di Milano							
- Art. 9, c. 1) e art. 15, c. 1)	1.001.754	711.574	2.413.637	1.705.137	1.198.974	7.031.076	7.229.495
- Art. 9, n. 3, lett. A)	-		140.650	-		140.650	140.650
- Art. 9, n. 3, lett. B)	-		100.000	-		100.000	100.000
- Art. 9, n. 5, lett. B)	-		-	-	72.000	72.000	72.000
- Art. 9, n. 3, lett. C)	-	109.350	-	-		109.350	109.350
Totale contributi da contratto di servizio	1.001.754	820.924	2.654.287	1.705.137	1.270.974	7.453.076	7.651.495
- Contributi per progetti specifici		-	-	-		-	185.000
Totale	1.001.754	820.924	2.654.287	1.705.137	1.270.974	7.453.076	7.836.495
Totale contributi c/esercizio da privati			-			-	
BANDI REGIONALI / EUROPEI							
- Percorsi finanziati con sistema a dote	-	20.000	40.000	70.000	-	130.000	282.000
- Fondo Sociale Europeo	123.526	40.000	297.118	-	50.000	510.644	446.595
- DDIF Finanziamento con sistema a dote	-		1.241.900	-		1.241.900	1.208.200
- Apprendistato e L.236/1993	-		80.000	-		80.000	88.040
Totale	123.526	60.000	1.659.018	70.000	50.000	1.962.544	2.024.835
BANDI PROVINCIALI							
- Apprendistato a dote	-		100.000	-		100.000	10.000
- Piano Talenti al Lavoro	-	50.000		-	15.000	65.000	241.625
- Piano EMERGO	-		-		500.000	500.000	766.000
- Interventi orientativi e formativi	-		150.000	-	-	150.000	-
- Piano Provinciale per l'attuazione dei programmi di reimpiego per disoccupati L. 266/05 art.1 c. 411	-		-			-	60.000
Totale	-	50.000	250.000	-	515.000	815.000	1.167.625

A) PROVENTI E RICAVI DELLE PRESTAZIONI	AREA DIREZIONE CENTRALE	POLO ORIENTAMENTO	AREA FORMAZIONE	AREA IMPIEGO	AREA WELFARE	TOTALE AZIENDA
BANDI NAZIONALI						
- Fondi Interprofessionali	-		60.000		190.000	250.000
Totale	-	-	60.000	-	190.000	250.000
CORRISPETTIVI PER SERVIZI						
- Compartecipazione utenti	-		600.000	-		600.000
- Servizi a enti pubblici e privati	-	90.000	100.000		3.976.081	4.166.081
Totale	-	90.000	700.000	-	3.976.081	4.766.081
TOTALE RICAVI E PROVENTI	1.125.280	1.020.924	5.323.305	1.775.137	6.002.055	15.246.701

BILANCIO DI PREVISIONE 2012
70000
70000
550000
375000
925.000
12.143.705

B) COSTI DI PRODUZIONE	AREA DIREZIONE CENTRALE	POLO ORIENTAMENTO	AREA FORMAZIONE	AREA IMPIEGO	AREA WELFARE	TOTALE
6)- Per materiali di consumo						
- Beni di consumo	25.000	3.000	70.000	1.000	11.000	110.000
- Beni strumentali di modico valore	1.000	-	2.000	500	500	4.000
- Carburanti e lubrificanti	800	-	300	500	500	2.100
Totale spese materiale consumo	26.800	3.000	72.300	2.000	12.000	116.100
7)- Per servizi						
- Personale in distacco: retribuzioni	185.106	255.318	1.389.386	309.738	159.501	2.299.049
- Personale in distacco: oneri sociali	50.321	69.408	377.705	84.202	43.360	624.996
- Prestazioni Professionali Collaboratori a progetto	10.000	20.000	140.000	-	715.024	885.024
- Contributi Inps-Inail Collaboratori a progetto	1.786	3.572	25.004	-	127.674	158.036
- Prestazioni Professionali - Lavoro autonomo	70.000	10.000	730.000	-	875.000	1.685.000
- Manutenzioni e riparazioni	4.000	2.000	15.000	1.000	1.000	23.000
- Viaggi, vitto e alloggio per destinatari finali	-	-	14.000	-	500	14.500
- Viaggi, vitto e alloggio per il personale	10.600	-	5.000	-	325.000	340.600
- Altre prestazioni di servizi	70.000	1.000	11.000	-	1.842.000	1.924.000
- Emolumenti agli amministratori	-	-	-	-	-	-
- Compensi al Collegio dei Revisori dei Conti	30.600	-	-	-	-	30.600
- Iniziative promozionali e spese pubblicitarie	50.000	3.000	15.000	1.000	56.000	125.000
- Convegni, mostre e fiere	10.000	2.000	30.000	2.000	500	44.500
- Spese telefoniche e collegamenti telematici	1.000	-	1.610		7.000	9.610

BILANCIO DI PREVISIONE 2012
135.000
5.500
1.900
142.400
2.029.029
548.601
1.400.000
246.569
1.110.000
30.000
16.000
11.000
185.000
174.300
30.600
76.000
18.500
2.610

B) COSTI DI PRODUZIONE	AREA DIREZIONE CENTRALE	POLO ORIENTAMENTO	AREA FORMAZIONE	AREA IMPIEGO	AREA WELFARE	TOTALE	BILANCIO DI PREVISIONE 2012
- Spese spedizione, postali	4.000	-	1.000	9.500	1.200	15.700	8.250
- Assicurazioni	23.000	-	-	-	2.300	25.300	20.000
- Licenze d'uso software	12.000	1.000	13.000	1.000	4.000	31.000	58.500
- Spese pulizie	120.000	-	-	-	-	120.000	90.000
- Test Center ECDL	-	-	3.000	-	-	3.000	3.000
- Sistema certificazione qualità	2.000	-	-	-	-	2.000	2.000
- Assistenza tecnica attrezzature	2.000	1.500	2.000	2.000	1.000	8.500	12.500
- Ristorno a Fondo di Rotazione Provinciale	50.000	60.000	302.000	100.000	428.000	940.000	940.000
- Spese legali e notarili	32.000	1.500	-	2.000	25.000	60.500	6.500
- Spese medico ospedaliere	7.000	-	-	-	-	7.000	3.000
- Formazione del personale	30.000	-	-	-	-	30.000	50.000
Totale costi per servizi	775.413	430.298	3.074.705	512.440	4.614.060	9.406.915	7.071.959
8)- Per godimento beni di terzi							
- Affitto immobili			6.000			6.000	15.000
- Noleggio attrezzature	2.000	-	16.000	1.000	2.000	21.000	20.000
Totale costi god.beni terzi	2.000	-	22.000	1.000	2.000	27.000	35.000
9)- Per personale							
- Salari e stipendi	737.748	387.685	1.047.950	899.346	797.151	3.869.881	2.462.284
- Oneri sociali	202.106	106.206	287.086	246.376	218.380	1.060.154	635.517
- Trattamento di fine rapporto	50.978	26.789	72.413	62.145	55.083	267.409	160.300
Totale personale	990.832	520.681	1.407.449	1.207.867	1.070.614	5.197.444	3.258.101
10)- Ammort. e svalutazioni							
- Ammortamento Immobili Immateriali	2.000	-	5.000	-	-	7.000	8.000
- Ammortamento Immobili Materiali	10.000	-	58.000	-	4.500	72.500	98.000
Totale ammortamenti	12.000	-	63.000	-	4.500	79.500	106.000
12)- Accantonamento per rischi							
- Fondo risarcimento cause legali personale	30.000	-	-	-	-	30.000	1.000.000
Totale accantonamento per rischi	30.000	-	-	-	-	30.000	1.000.000
14)- Oneri diversi di gestione							
- INAIL utenti servizi FP e Lavoro	-	3.000	40.000	-	3.000	46.000	54.000
- Adempimenti societari	1.500	-	-	-	-	1.500	1.500
Totale oneri diversi di gestione	1.500	3.000	40.000	-	3.000	47.500	55.500
Totale costi della produzione	1.838.546	956.979	4.679.454	1.723.307	5.706.174	14.904.459	11.668.960

B) COSTI DI PRODUZIONE	AREA DIREZIONE CENTRALE	POLO ORIENTAMENTO	AREA FORMAZIONE	AREA IMPIEGO	AREA WELFARE	TOTALE
DIFFERENZA VALORE - COSTI PRODUZIONE	- 713.266	63.945	643.851	51.831	295.881	342.242
- Gestione straordinaria						
Totale gestione straordinaria	-		-	-		-
- Gestione finanziaria						
- Oneri finanziari	- 1.251		-	-		- 1.251
Totale gestione finanziaria	- 1.251		-			- 1.251
Utile (Perdita) ante imposte	- 714.517	63.945	643.851	51.831	295.881	340.991
Imposte dell' esercizio						
- IRES - IRAP	340.991					340.991
Totale Imposte e tasse	340.991					340.991
Utile (Perdita) di periodo						
- Contributi copertura costi di struttura						
Utile (Perdita) di periodo						- 0

BILANCIO DI PREVISIONE 2012
474.745
-
- 5.000
5.000
469.745
469.745
-

**RELAZIONE ILLUSTRATIVA DELLE SINGOLE VOCI
DEL
CONTO ECONOMICO DI PREVISIONE**

1 Valore della produzione

Proventi e Ricavi per prestazioni

Sono composti dalle seguenti macro categorie:

1. Proventi derivanti dalla erogazione di pubblico servizio – rientranti sia nell'Area lavoro sia nell'Area formazione - sono costituiti da:

- contributi in conto esercizio erogati dalla Provincia di Milano per complessivi Euro 7.453.076, di cui Euro 5.012.321 a copertura delle spese del personale trasferito in distacco funzionale e di Euro 1.812.193 a copertura delle spese di personale dipendente della Agenzia impiegato nei servizi per il lavoro;
- € 628.105 a copertura delle spese di struttura, ivi compresi gli organi sociali;
- € 457.000 a copertura di spese per lo svolgimento di specifiche funzioni istituzionali ed erogazione di particolari servizi.

Il bilancio è stato redatto sul presupposto del puntuale rispetto da parte della Provincia del Contratto di Servizio per l'intero anno 2013, seppure in scadenza nel giugno 2013.

Sono quindi stati considerati invariati gli importi delle erogazioni per il personale in distacco e del personale "ex somministrato", seppur cessato.

2. Contributi derivanti dalla partecipazione a specifici bandi Regionali, Provinciali e Nazionali, che vengono stimati complessivamente in Euro 3.027.544 parte dei quali riferiti a progetti già avviati nel corso dell'anno 2012 ed altri che verranno avviati nel 2013 e che si concluderanno nel prossimo esercizio;

3. ricavi derivanti dalla prestazione di servizi verso pagamento di corrispettivo:

- da enti pubblici e privati per attività di formazione del personale e di servizi all'impiego, stimati in Euro 4.166.081, di cui da soggetti frequentanti corsi di formazione, stimati in Euro 600.000.

L'ammontare complessivo dei ricavi previsti per l'esercizio 2015 è pari ad Euro 15.246.701 a fronte di Euro 12.143.705 previsti nell'esercizio 2012. Come risulta dal raffronto dei dati previsionali con l'esercizio 2012, gli scostamenti di maggior rilievo sono dovuti alla diminuzione dei ricavi dalla Provincia per € 383.419 e d'altra parte un aumento di previsione dei ricavi per corrispettivi per servizi pari ad € 3.841.081, legati in particolare a due progetti siglati con la Regione Sicilia, (i) per il primo dei quali l'effettuazione dei pagamenti è prevista

al 1 gennaio 2013 per il 40%, a fine marzo 2013 per il 30% e per il residuo 30% entro l'inizio di settembre 2013, mentre (ii) per il secondo non sono ancora state definite le tempistiche dei pagamenti in considerazione del fatto che la procedura amministrativa interna della Regione Sicilia non è ancora stata conclusa ma è stata stipulata la Convenzione con la Regione Siciliana.

I ricavi e gli altri proventi sono stati stimati secondo il principio della competenza economica e temporale.

2 Costi della produzione

Per quanto concerne i componenti negativi del conto economico, si ha un consistente incremento rispetto alla previsione dell'esercizio 2012, pari ad euro 3.235.499, correlato prevalentemente al previsto avvio di un importante progetto, Progetto Sicilia, finanziato dalla Regione siciliana e volto alla riorganizzazione del centro per l'impiego isolano.

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 116.500 contro i 142.400 del 2011.

Spese per servizi

Ammontano complessivamente a Euro 9.406.915. Le somme più significative riguardano il rimborso alla Provincia di Milano del costo relativo al personale in distacco funzionale, stimato in Euro 2.924.045 (la differenza tra il contributo erogato dalla Provincia a tale titolo e il costo previsto è data dalla riduzione del personale in distacco – per pensionamenti, dimissioni o rientri – sostituito con assunzioni dirette a tempo determinato dell'Agenzia); Euro 940.000 per rimborso sul Fondo di Rotazione Provinciale di costi del personale recuperati su progetti e attività finanziati; da compensi per prestazioni professionali specialistiche nei servizi formativi e delle politiche attive del lavoro, stimati in Euro 2.728.060 (comprensivi anche di spese per prestazioni professionali specialistiche connesse alla gestione amministrativa e organizzativa).

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).

E' previsto un incremento, rispetto al 2012, delle spese per viaggio, vitto e alloggio del personale ad Euro 340.00 in connessione con le trasferte che si prevede dovranno essere effettuate nell'ambito dei Progetti di riorganizzazione a favore della Regione Sicilia, e che dovranno coprire sia i trasferimenti del personale di AFOL (ivi incluso il personale addetto alla formazione che, si presume, avrà presenza assidua) in Sicilia, che del personale degli altri partner. Tale costo sarà rendicontato dall'Azienda ma imputato alla previsione di budget della Regione Siciliana, quindi avrà un effetto sostanzialmente neutro per AFOL.

Le altre spese per servizi riguardano iniziative per la promozione dei servizi erogati dall'Agenzia; per il mantenimento del sistema di certificazione della qualità; per interventi di manutenzione e assistenza alle apparecchiature tecniche.

Spese per il personale

Le spese per il personale ammontano a Euro 5.197.444 contro i 3258.101 previsti per l'esercizio 2012 e dovuto alla assunzioni, a tempo determinato, a seguito della "cosiddetta riforma Fornero". Si fa presente che al 31 agosto del 2012 i costi del personale dipendente ammontavano a Euro 2.454.996. Le spese per il personale registrano nuovamente un incremento per il 2013 , in virtù di possibile assunzione di personale con selezioni ad evidenza pubblica avviate a fine 2012.

Fondo risarcimento cause legali

Sul bilancio di previsione vengono allocate cautelativamente, fra i costi di produzione, alla voce accantonamenti per rischi, risorse per la costituzione di un fondo per spese legali pari a Euro € 30.000, per i rischi derivanti dalle impugnazioni già effettuate e/o nuovi ricorsi.

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. Come si evince dal programma degli investimenti, le somme di maggiore rilevanza si riferiscono ad investimenti in immobilizzazioni tecniche.

Oneri diversi di gestione

Trattasi di spese diverse di carattere residuale. Le più significative riguardano l'assicurazione obbligatoria contro gli infortuni sul lavoro a favore di allievi frequentanti i corsi

di formazione professionale e di utenti inseriti in percorsi di tirocinio aziendale, oltre ad altre spese relative ad adempimenti di carattere amministrativo e gestionale.

Risultato prima delle imposte

E' il risultato economico previsto al lordo delle imposte. Non è prevista marginalità per i progetti con la Regione Siciliana in quanto è previsto che i ricavi dovranno essere sostanzialmente determinati in misura pari ai costi che saranno sostenuti per la realizzazione dei progetti stessi e in quanto la principale finalità di questi progetti per AFOL è quella di diffondere il proprio modello per i servizi al lavoro.

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.

3. Tabella numerica del personale – previsione anno 2013

		CATEGORIE			Tipologia contratti e costo					
SERVIZI	Dir	D	C	B	Dipendenti Agenzia		Dipendenti Provincia		TOTALE	
					N.	Costo €	N.	Costo €	N.	Costo €
AREA CENTRALE	1	9	11	7	23	990.832	5	235.427	28	1.226.259
AREA FORMAZIONE		49	31	14	53	1.407.449	41	1.767.091	94	3.174.540
AREA WELFARE		8	18	8	32	1.070.614	2	202.862	34	1.273.476
AREA IMPIEGO		3	10	38	37	1.207.867	14	393.940	51	1.601.807
SERVIZIO ORIENTAMENTO		6	13	7	17	520.681	9	324.726	26	845.407
TOTALE	1	61	42	67	107	5.197.444	64	2.924.045	171	8.121.489

4. Programma delle spese straordinarie e di investimento previste per l'anno 2013

In considerazione delle proposte e degli indirizzi espressi dalla Amministrazione Provinciale e dal Consiglio di Amministrazione, l'Azienda nell'anno 2013 ritiene che il programma minimo degli investimenti debba essere quello indicato nel bilancio di previsione. Tuttavia, sia l'ammontare della spesa sia la sua composizione subiscono notevoli variazioni connesse alla realizzazione dei progetti in atto. Nel momento in cui saranno noti gli elementi per quantificare ulteriori contributi per l'anno in esame e per tipologia degli investimenti, il programma verrà aggiornato.

CONTO ECONOMICO

	ESERCIZIO 2013	ESERCIZIO 2014	ESERCIZIO 2015
A) Valore della produzione			
1) Proventi e ricavi per prestazioni			
<i>Proventi per erogazione di pubblici servizi:</i>			
> Trasferimenti da Provincia di Milano c/esercizio	7.453.076	6.492.422	6.284.257
> Contributi provper progetti specifici	-	185.000	280.000
> Contributi da Bandi Regionali ed Europei	1.962.544	2.084.500	2.093.705
> Contributi da Bandi Provinciali	815.000	1.172.373	1.222.373
> Contributi da Bandi Nazionali	250.000	300.000	298.000
> Compartecipazione utenti	600.000	650.000	680.000
> Corrispettivi per servizi a enti pubblici e privati	4.166.081	1.100.000	975.000
Totale valore della produzione	15.246.701	11.984.295	11.833.335
B) Costi della produzione			
B -6) Per materiali di consumo	116.100	120.000	120.000
B -7) Per servizi			
- Personale in distacco: retribuzioni	2.299.049	2.606.487	2.480.839
- Personale in distacco: oneri sociali	624.996	708.573	674.416
- Prestaz. Prof. Collaboratori a progetto	885.024	700.000	700.000
- Contributi INPS - INAIL collaboratori a progetto	158.036	125.020	125.020
- Prestazioni Professionali - Lavoro autonomo	1.685.000	800.000	900.000
- Manutenzioni e riparazioni	23.000	22.000	22.000
- Viaggi, vitto e alloggio per destinatari finali	14.500	12.000	12.000
- Viaggi, vitto e alloggio per il personale	340.600	9.000	9.000
- Altre prestazioni di servizi	1.924.000	120.000	12.000
- Emolumenti agli amministratori	-	-	-
- Compensi Collegio dei revisori dei conti	30.600	30.600	30.600
- Iniziative promozionali e spese pubblicitarie	125.000	66.000	66.000
- Convegni, mostre e fiere	44.500	18.500	18.500
- Spese telefoniche e collegamenti telematici	9.610	2.610	2.610
- Spese spediz. postali	15.700	8.250	8.250
- Assicurazioni	25.300	20.000	20.000
- Licenze d'uso software	31.000	58.500	58.500
- Test Center ECDL	3.000	3.000	3.000
- Spese pulizie	120.000	120.000	120.000
- Sistema certificazione qualità	2.000	2.000	2.000
- Assistenza tecnica attrezzature	8.500	12.500	12.500
- Ristorno a Fondo di Rotazione Provinciale	940.000	675.000	675.000
- Spese legali e notariali	60.500	6.500	6.500
- Spese medico ospedaliera	7.000	3.000	3.000
- Formazione del personale	30.000	30.000	30.000
Totale costi per servizi	9.406.915	6.159.540	5.991.735
B -8) Per godimento beni di terzi			
- Affitto immobili	6.000	5.000	5.000
- Noleggio attrezzature	21.000	20.000	20.000
Totale costi godimento beni di terzi	27.000	25.000	25.000
B -9) Per il personale			
- Salari e stipendi	3.869.881	3.869.881	3.869.881
- Oneri sociali	1.060.154	1.060.154	1.060.154
- Trattamento di fine rapporto	267.409	267.409	267.409
Totale costi per il personale	5.197.444	5.197.444	5.197.444
B -10) Ammortamenti e svalutazioni			
- Ammortamento Immob. Immat.	7.000	8.000	8.000
- Ammortamento Immob. Materiali	74.500	70.000	70.000
Totale ammortamenti	79.500	78.000	78.000
B -12) Fondo risarcimento cause legali			
Totale Fondo risarcimento caus elegali	30.000		
B -14) Oneri diversi di gestione			
Totale oneri diversi di gestione	47.500	40.000	4.000
Totale costi della produzione	14.904.459	11.619.984	11.416.179

	ESERCIZIO 2013		ESERCIZIO 2014		ESERCIZIO 2015	
<i>Diff. Valore e costi produzione (A -B)</i>		342.242		364.311		417.156
C) Proventi e oneri finanziari						
- Oneri finanziari		- 1.251		- 2.000		- 2.000
Risultato ante imposte		340.991		362.311		415.156
22) Imposte e tasse: IRAP /IRES		340.991		362.311		415.156
23) Risultato d'esercizio		-		-		-