

PIANO PROGRAMMA

BILANCIO DI PREVISIONE

2014



Azienda speciale della



Provincia
di Milano

PIANO PROGRAMMA AFOL MILANO 2014

INDICE

PREMESSA AL BILANCIO DI PREVISIONE 2014	4
—— Linee di sviluppo per il 2014: per una nuova AFOL metropolitana	4
—— Indicazioni metodologiche per la redazione del Bilancio di previsione 2014	5
1. AREA LAVORO	6
—— La riorganizzazione dell'Area	6
—— I servizi dell'Area Lavoro: Centro per l'Impiego e programmazione integrata degli interventi per l'occupabilità	6
—— Il lavoro verso EXPO 2015	12
2. AREA FORMAZIONE	14
—— Attività generale per Linee Tematiche di Intervento	14
—— Formazione Continua rivolta alle Aziende	22
—— Orientamento all'Istruzione e alla Formazione Professionale e Progetti per le scuole	22
3. COMUNICAZIONE	24
—— Obiettivi di comunicazione per il 2014	24
—— Comunicazione esterna	24
—— Comunicazione interna	27
4. POLITICHE DEL PERSONALE	30
—— La gestione del personale per il 2014	30
5. GESTIONE ECONOMICO-FINANZIARIA	32
—— La gestione caratteristica	34
—— La gestione finanziaria e l'assetto patrimoniale	34
BILANCIO DI PREVISIONE 2014	35
RELAZIONE ILLUSTRATIVA DELLE SINGOLE VOCI DEL CONTO ECONOMICO DI PREVISIONE	40

PREMESSA AL BILANCIO DI PREVISIONE 2014

L'identità aziendale di AFOL Milano, azienda speciale della Provincia di Milano, si connota per essere un'azienda di servizi pubblici tesa a migliorare l'occupazione, favorire il successo formativo e sostenere lo sviluppo delle imprese e accrescere la loro competitività.

Il ruolo, la strategicità e l'importanza di AFOL Milano oggi possono essere compresi appieno dalla lettura di alcuni dati ed elementi che riguardano il mercato del lavoro odierno che risulta in profonda e rapida trasformazione.

Gli ultimi dati Istat diffusi sulla disoccupazione, soprattutto giovanile, sono allarmanti, in particolare la disoccupazione dei giovani dai 15 ai 24 anni ha ormai superato il 40%, mentre la disoccupazione generata dalla crisi economica è ormai da ritenersi strutturata. AFOL Milano per la gestione dei servizi dedicati al lavoro, alla formazione professionale e all'orientamento può avvalersi di risorse professionali proprie che si caratterizzano per un'alta specializzazione e competenze tecniche e del proprio consolidato sistema di rete attivato negli anni, composto da operatori pubblici e privati che si occupano delle tematiche di cui sopra.

L'approccio di AFOL Milano utilizzato nella sua pluriennale esperienza si caratterizza per essere preventivo e integrato alle problematiche del lavoro. Ciò ha consentito di implementare politiche e servizi effettivamente orientati a favorire il più rapido reinserimento del lavoratore e a conoscere e rilevare fabbisogni professionali e necessità delle imprese.

Questo modello di intervento si è caratterizzato per offrire servizi di qualità e risposte adeguate ai cittadini in questo periodo di difficile congiuntura economica.

L'Azienda per lo svolgimento della sua missione istituzionale si avvale, dal punto di vista organizzativo, di:

- tre Centri di Formazione Professionale, con corsi che vanno dall'assolvimento dell'obbligo scolastico, alla formazione superiore e alla formazione continua e permanente;
- servizi specialistici per le aziende, dedicati all'incontro tra domanda e offerta di lavoro;
- Centro per l'Impiego e Servizi per le Politiche Attive del Lavoro, con una vasta gamma di attività volte a favorire l'ingresso o il reinserimento delle persone nel mercato del lavoro.

LINEE DI SVILUPPO PER IL 2014: PER UNA NUOVA AFOL METROPOLITANA

Un ente unico, snello, innovativo e vicino ai cittadini; potremmo così sintetizzare i punti caratterizzanti delle linee di sviluppo per il 2014.

Ente unico

Il primo passo per una nuova AFOL metropolitana è già stato compiuto in occasione della firma del Protocollo d'intesa per il progetto di fusione di AFOL «Milano» e AFOL «Nord-Ovest». Il Presidente della Provincia di Milano e 15 Sindaci dei Comuni dell'area milanese, soci delle rispettive compagini aziendali, hanno espresso con la firma del Protocollo d'Intesa la loro disponibilità a far approvare nei propri Consigli Comunali l'incorporazione delle due realtà. La scelta, dunque, degli amministratori di AFOL Milano e AFOL Nord-Ovest è quella di dar vita a un soggetto unico sul tema del lavoro e della formazione professionale, che garantirà, attraverso la formulazione di politiche unitarie, a tutte le realtà territoriali di innalzare gli standard dei servizi pubblici per chi cerca lavoro e per le imprese che lo offrono.

Ente snello e innovativo

La sfida, affascinante e allo stesso tempo complessa, di AFOL Metropolitana va inquadrata nell'ottica della semplificazione delle strutture pubbliche, anche se partecipate dagli Enti Locali. D'altronde sullo sfondo vi è l'indirizzo generale indicato nel testo della c.d. «Spending review» 2012, alla Pubblica Amministrazione nel suo complesso di razionalizzare le strutture aumentando il livello di efficienza a fronte di una qualità dei servizi resi ai cittadini che deve essere mantenuta dei servizi pubblici. Per realizzare la finalità di cui sopra, AFOL Metropolitana seguirà un modello organizzativo che punta a una razionalizzazione degli uffici del territorio che verranno riorganizzati alla luce del principio dell'accorpamento di funzioni trasversali che esclude la possibilità di uffici con funzioni simili e ritiene possibile un contenimento dei costi sostenuti nell'erogazione delle prestazioni.

Ente vicino ai cittadini

La proposta che con convinzione è considerata prioritaria sia per gli Amministratori sia per i Soci rispettivamente di AFOL Milano e AFOL Nord-Ovest, prime due realtà

interessate dal cambiamento di cui sopra, è di dare seguito alla richiesta di potenziare e valorizzare le strutture, per innalzare gli standard qualitativi del servizio di Formazione, Orientamento e Lavoro essenziale che deve essere considerato un presidio pubblico irrinunciabile in tutti i territori del Milanese.

INDICAZIONI METODOLOGICHE PER LA REDAZIONE DEL BILANCIO DI PREVISIONE 2014

La contrazione delle risorse economiche che la difficile situazione finanziaria presenta per la Provincia di Milano ma in generale per tutto il sistema pubblico italiano, si proietta con conseguenze rilevanti anche su AFOL Milano. È evidente che la riduzione consistente dei trasferimenti provinciali relativi alle spese di funzionamento per alcune attività ricomprese nel contratto di servizio in vigore, è stata una contingenza economico - finanziaria con cui AFOL Milano si è già misurata nella gestione 2013.

Anche per il 2014 è richiesto al management uno sforzo ulteriore per recuperare maggiori ricavi e proventi, rafforzando le partnership sia con operatori pubblici (Regione Lombardia) che con operatori privati tradizionali (Fondinterprofessionali), attivando nuovi spazi di business oltre che ottimizzando l'impiego delle risorse umane di cui si dispone.

È richiesta altresì una gestione dei flussi finanziari particolarmente attenta alle procedure interne di cassa sia per la parte degli incassi sia per la programmazione dei pagamenti e una gestione che porti alla realizzazione di consistenti economie sugli acquisti di materiali di consumo e approvvigionamento di servizi. In un siffatto quadro andranno ancora di più implementate le procedure di controllo di gestione e migliorati i processi contabili, sfruttando le possibili opportunità di miglioramento del monitoraggio. Si conferma, dunque, anche per il 2014 un indirizzo di rigore nella gestione dell'azienda.

Si segnala che le somme appostate nel presente Bilancio di Previsione 2014 sono state calcolate presupponendo che il valore dei trasferimenti da parte della Proprietà sia mantenuto invariato rispetto agli importi attuali del vigente Contratto di Servizio in vigore fino al 31/12/2013, come confermato dalla previsione di continuità aziendale contenuta nella comunicazione della Provincia di Milano - Direzione Area sistema produttivo, lavoro e welfare del 9/10/2013 prot. n. 245801.

1. AREA LAVORO

Nell'anno 2013 l'Area Lavoro ha proseguito le attività di sviluppo e consolidamento mediante il quale le unità operative hanno garantito le azioni negli ambiti istituzionali e "storici" di intervento.

Considerato che le previsioni economiche e occupazionali per il 2014 vedranno, sostanzialmente, i medesimi trend del 2013, AFOL Milano intende confermare e potenziare il proprio impegno in progetti dedicati ai servizi per il lavoro offerti all'utenza – cittadini e aziende – che quotidianamente accede ai nostri uffici anche con la creazione e il mantenimento della rete di riferimento per il territorio.

Nell'attuale contesto economico e normativo AFOL Milano continuerà ad offrire, tramite il Centro per l'Impiego, una serie di servizi di carattere amministrativo – certificatorio, e anche numerosi servizi di sostegno all'inserimento lavorativo.

LA RIORGANIZZAZIONE DELL'AREA

Il Consiglio di Amministrazione del 19/12/2012 deliberava la riorganizzazione dei AFOL Milano con la previsione di una diversa e/o nuova articolazione dei servizi dell'Azienda che, in un sistema di massima integrazione tra servizi delle Aree lavoro e formazione, nell'ambito più "circoscritto" dell'Area Lavoro, ha visto una nuova rappresentazione del servizio di orientamento agli utenti e anche la creazione di un nuovo ufficio denominato "Creazione d'impresa" voluto per avvicinarsi alle sempre maggiori richieste di persone che intendono intraprendere un'attività di lavoro autonomo.

Nel corso del 2013 si è attuata una fase di start up dell'ufficio la cui attività si andrà a consolidare nel corso dell'anno 2014.

La prossima fusione tra AFOL Milano e AFOL Nord Ovest e la nascita dell'AFOL Metropolitana avrà un impatto anche di carattere organizzativo che vedrà i propri effetti nell'anno 2014.

I SERVIZI DELL'AREA LAVORO: CENTRO PER L'IMPIEGO E PROGRAMMAZIONE INTEGRATA DEGLI INTERVENTI PER L'OCCUPABILITÀ

I servizi del Centro per l'Impiego di Milano

Tra i Servizi amministrativi che continueranno a essere garantiti dal Centro per l'Impiego c'è, in primis, l'accertamento dello stato di disoccupazione attraverso la dichiarazione di disponibilità al lavoro (DDL) che il lavoratore presenta al Centro per l'Impiego territorialmente competente, attestando l'eventuale attività precedentemente svolta e l'immediata disponibilità allo svolgimento di attività lavorativa. A tale riguardo, nel 2013 è stato introdotto 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 che verrà implementata nell'anno 2014 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 l'espletamento di semplici questioni amministrative.

Il Centro per l'Impiego di Milano proseguirà le attività in materia di mobilità, in particolare la gestione delle procedure operative relative all'istruttoria delle pratiche pervenute, alla predisposizione e alla validazione mensile delle liste provinciali. La Legge 68/99 sul collocamento delle persone disabili affianca il concetto di "collocamento obbligatorio" a quello di "collocamento mirato", inteso come insieme di servizi che favoriscono l'inserimento e l'integrazione lavorativa delle persone disabili.

Operatori qualificati continueranno a svolgere l'attività attraverso servizi di accoglienza informativa, inserimento in graduatoria, compilazione di modulistica, iscrizione, variazioni nelle liste del collocamento dei disabili, trasferimenti di iscrizione, cancellazioni, certificazioni di iscrizione.

Si segnala altresì l'importanza della procedura di avviamento a selezione presso la Pubblica Amministrazione, che il Centro per l'Impiego continuerà a garantire ai sensi dell'articolo 16 della legge n. 56/87.

I servizi di informazione

AFOL Milano, nell'ottica di garantire un'adeguata e utile attività di informazione agli utenti che si rivolgono ai propri uffici, anche per il 2014 ha previsto uno sviluppo dell'attività presso l'“Antenna Città dei Mestieri”, ma anche il potenziamento degli sportelli tematici presenti all'interno del CPI.

Il CPI continuerà a gestire anche l'attività, ormai consolidata, di supporto informativo e consulenziale con un'attenzione particolare ai lavoratori atipici – così come previsto nel progetto ATIPICOinfony – e per le dimissioni e risoluzioni consensuali, oltre che nelle assunzioni agevolate.

Ancora presso i locali del Centro per l'Impiego ha sede lo sportello denominato “Desk Stranieri”, uno spazio dedicato a questo specifico segmento di utenza.

Il Desk supporta le persone nell'adempimento delle pratiche burocratiche e amministrative in tema di lavoro e, in generale, di immigrazione.

Nel corso degli ultimi mesi del 2013, è stato creato all'interno degli uffici del CPI lo sportello “Spazio Rosa” - organizzato in raccordo con il servizio ‘Pari opportunità’ della Provincia di Milano - che eroga servizi di informazione e orientamento alle donne che cercano lavoro o vogliono cambiarlo, con l'intento di rimuovere le barriere invisibili che spesso costituiscono veri ostacoli al percorso professionale di molte donne.

È previsto che anche per il 2014 lo sportello Spazio Rosa erogherà il servizio fornendo inoltre indicazioni su corsi, incontri a tema, colloqui individuali e di gruppo.

Svolgerà le attività di cui sopra in stretto raccordo con l'ufficio Alte Professionalità i cui servizi sono rivolti a dirigenti, quadri e livelli impiegatizi con mansioni di responsabilità, in situazione di disagio occupazionale. Il servizio di Accoglienza telefonica presso il Centro per l'Impiego, importante punto di accesso ai servizi di AFOL Milano e primo interfaccia con l'utente, continuerà a sviluppare e consolidare le proprie competenze in risposta alle sempre più numerose e varie esigenze dell'utente.

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.

Sul versante aziende, invece, nel corso del 2013 è stata erogata formazione ad hoc nei confronti degli operatori di AFOL Milano che operano a stretto contatto col mondo delle aziende, nell'ottica della previsione di sviluppo, per l'anno 2014, di un servizio di informazione da rendere direttamente in azienda, relativo a tutte le prestazioni che AFOL Milano potrebbe rendere a titolo gratuito.

Progetto Aziende 2014

Si tratta di un progetto finalizzato a far conoscere alle aziende del territorio i servizi che AFOL Milano è in grado di offrire (formazione, preselezione per l'incontro domanda-offerta di lavoro, consulenza

sui contratti e sulle COB, interventi di riqualificazione e ricollocazione dei lavoratori) e ad ampliare il numero di quelle che utilizzano tali servizi.

Questo progetto completa e integra il piano di sviluppo dell'Agenzia, affiancando all'azione di riorganizzazione dei servizi un programma di lavoro che ne consolidi la presenza di AFOL sul mercato.

Si riporta di seguito l'articolazione di massima del progetto:

- Analisi delle banche dati delle diverse unità organizzative di AFOL Milano (pulizia e normalizzazione dei data base; messa in comune delle informazioni). L'analisi delle banche dati che le diverse unità hanno costruito in relazione alle specifiche esigenze del servizio erogato rappresenta il primo passo di questo progetto: le banche dati rispondono infatti a obiettivi molto diversi tra loro, e questo fa sì che la tipologia di informazioni e le modalità di aggiornamento siano alquanto differenti. Il progetto si propone quindi di verificare la qualità dei dati disponibili (in relazione ad esempio al fatto che si tratti di informazioni più o meno recenti), di renderli confrontabili (individuando in questo modo le aziende che già oggi si rivolgono ad AFOL Milano per una pluralità di servizi) e di metterli in comune, costruendo un data base dell'Agenzia, condiviso e accessibile a tutti. Particolare attenzione sarà dedicata a definire l'architettura del data base, che dovrà soddisfare le esigenze informative delle diverse unità organizzative e supportare l'attività promozionale.
- Esplorazione del potenziale mercato di destinazione dei servizi, per identificare un bacino di aziende cui indirizzare l'azione promozionale.
- Predisposizione dei materiali di comunicazione e pubblicizzazione dei servizi. La predisposizione dei materiali di comunicazione prevede a monte un'attività di riesame dei servizi offerti, finalizzata a metterne in evidenza i vantaggi per l'azienda: verranno quindi realizzate vere e proprie schede di presentazione dei servizi, da utilizzare sia come materiale di supporto per la promozione che come strumento di lavoro interno, per favorire in tutte le unità organizzative una migliore conoscenza del funzionamento dell'Agenzia. Una volta predisposti i materiali verrà progettata e realizzata una campagna di comunicazione ad hoc, che tenga conto delle caratteristiche dei servizi e delle scelte di policy dell'Agenzia.
- Formazione degli operatori di AFOL Milano che gestiranno direttamente il contatto con le aziende. Poiché la gestione dei rapporti con le aziende è di fondamentale importanza per la buona riuscita del progetto, si è deciso di potenziare le competenze comunicative e di marketing del gruppo di lavoro dedicato al progetto. Di questo gruppo fanno parte operatori di AFOL Milano con esperienza specifica nella gestione delle aziende e in grado di assicurare l'unitarietà del processo, dal primo contatto alla definizione dei fabbisogni.

- Presa di contatto con le aziende e programmazione degli incontri per la presentazione dei servizi agli interlocutori aziendali individuati (come ad es. responsabili del personale, responsabili della formazione).
- Realizzazione degli incontri in azienda e analisi dei fabbisogni aziendali.
- Implementazione del data base di AFOL Milano e restituzione delle informazioni alle diverse unità organizzative.

Si prevedono i seguenti servizi oggetto di promozione presso le aziende:

- consulenza in materia di disciplina delle comunicazioni obbligatorie, diritto del lavoro/contrattualistica e procedure amministrative;
- consulenza sulla normativa riguardante l'inserimento al lavoro delle persone disabili (Legge 68/99);
- consulenza in materia di assunzioni agevolate, ammortizzatori sociali e agevolazioni alle imprese;
- preselezione per favorire l'incontro domanda-offerta di lavoro;
- preselezione per favorire l'incontro domanda-offerta di lavoro nel caso di persone con disabilità;
- attivazione e tutoraggio dei tirocini;
- formazione professionale (iniziale – DDIF, di specializzazione, superiore, continua);
- formazione per gli apprendisti.

Interventi di contrasto alla disoccupazione e alla fragilità sociale

Nel corso dell'anno 2013, AFOL Milano ha sviluppato diversi progetti a valere sul Piano provinciale per l'attuazione di interventi a valere sul fondo regionale per l'occupazione dei disabili - Emergo 2012 che si caratterizza per azioni nei confronti delle Categorie Protette.

Relativamente ai "soggetti diversamente abili" si prevede per l'anno 2014, da un lato, di completare le attività dei progetti già iniziati nel 2013 e per i quali è stata disposta la proroga al 31 marzo 2014 con con Delibera n. 346/2013 Atti 221283 del 17.09.2013 e, dall'altro, di sviluppare ulteriori e diverse azioni, sul Piano Provinciale.

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 e 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. Oltre allo sviluppo di azioni a valere sul Piano Provinciale EMERGO, AFOL Milano potrà offrire un'opportunità in più mediante l'erogazione di doti per persone svantaggiate a valere sulla "Dote Unica Lavoro" della Regione Lombardia.

Per sostenere il reimpiego di persone in difficoltà occupazionale, AFOL Milano anche per l'anno 2014, proseguirà le attività relative alle doti, così come promosso da Regione Lombardia nell'ambito della Dote Unica Lavoro con azioni finalizzate a favorire l'occupabilità delle persone destinatarie della dote la cui erogazione verrà svolta per nell'ultimo periodo 2013 e per tutto il 2014.

Il percorso 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.

Gli interventi sopra indicati potranno essere sviluppati anche mediante la costituzione di reti di partenariato. Nel quadro degli interventi di contrasto alla disoccupazione si segnala che il CPI opererà nell'ambito del progetto JOB MATCHPOINT, un'iniziativa promossa dalla Provincia di Milano e partita negli ultimi mesi dell'anno 2013 e che proseguirà almeno per tutto il 2014, volta ad aggiornare le informazioni sulle persone in cerca di occupazione, per individuare opportune azioni di accompagnamento verso il lavoro mediante incontri di gruppo, nei quali si presentano e promuovono i servizi di interesse.

Ancora in riferimento a interventi di contrasto alla disoccupazione AFOL Milano si è candidata nell'ultimo periodo dell'anno 2013 alla realizzazione di un progetto "FORLAV – FORMARE PER LAVORARE" a valere sull'Avviso della Regione Lombardia rivolto alla riqualificazione dei lavoratori colpiti dalla crisi attraverso esperienza di lavoro presso gli uffici giudiziari lombardi.

I destinatari saranno lavoratori in difficoltà occupazionale percettori di ammortizzatore per i quali sono previsti servizi di accoglienza e formazione propedeutici allo svolgimento della work experience.

Ricollocami

Anche per il 2014 AFOL Milano dedicherà risorse professionali alla gestione del progetto Ricollocami per azioni di sostegno alla ricollocazione di utenti in difficoltà occupazionale e per proseguire le azioni in sinergia operativa con gli operatori della rete territoriale. 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).

Riprogettazione del servizio 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 anche grazie allo sviluppo di appositi strumenti informatici.

Si intende cioè:

- strutturare un **servizio di accoglienza** in cui, dopo l'iscrizione al Centro per l'Impiego e relativa compilazione delle schede anagrafica e professionale, oltre al rilascio della documentazione amministrativa, viene effettuata una rilevazione del bisogno dell'utente attraverso un colloquio di orientamento specialistico e di formazione e un rinvio strutturato, mediante un appuntamento, al servizio specialistico competente;
- **raccordare il servizio accoglienza e il servizio specialistico**: agli utenti che, previa iscrizione al Centro per l'Impiego, accedono al servizio di accoglienza, viene somministrato un colloquio di orientamento specialistico e, a seconda delle esigenze di ciascuno, viene inserito in percorsi di reinserimento lavorativo, di formazione o rinviato ad altro servizio specialistico di AFOL Milano.

Questi i principali vantaggi attesi:

- 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 delle schede anagrafica e professionale e rilascio della documentazione inerente l'attività amministrativa svolta (iscrizione alle liste di mobilità ovvero rilascio dello stato occupazionale) e rinvio con appuntamento al servizio di accoglienza
- rilevazione del bisogno dell'utente mediante colloquio specialistico (vengono fornite le informazioni

e si verificano i requisiti dell'utente) e redazione di una scheda professionale completa e esaustiva e creazione del cv

- orientamento al servizio specialistico di AFOL Milano
- rinvio (con appuntamento) al servizio specialistico.

Crisi aziendali

Nel corso del 2013 si è registrato un lieve rafforzamento del ciclo internazionale che ha portato qualche primo segnale di inversione di tendenza rispetto all'andamento economico lombardo.

Tuttavia, tali indicatori non permettono di stimare ritmi rapidi di uscita dalla crisi e comunque, in ogni caso, ancora insufficienti a consentire, anche in previsione per il 2014, il riassorbimento dello stock di disoccupati, sottoccupati e inattivi cresciuti durante gli anni della crisi. Le dinamiche dei flussi del mercato del lavoro mostrano per il 2013 ancora saldi occupazionali negativi, sia in riferimento ai dati delle comunicazioni obbligatorie sia a quelli dell'indagine congiunturale svolta da Regione Lombardia, Unioncamere Lombardia e Confindustria. La situazione economica in provincia di Milano conferma tali trend. Le crisi aziendali riscontrate non hanno più limitazioni settoriali o dimensionali, ma sono diffuse in tutti i comparti, compresi i grandi gruppi, anche multinazionali, con il conseguente risultato della perdita del lavoro da parte di migliaia di lavoratori e lavoratrici.

A fronte di ciò, il Servizio Crisi Aziendali, che svolge la propria attività anche ai sensi del Contratto di Servizio in essere con Provincia di Milano, sempre più in stretto raccordo con i competenti uffici di Regione Lombardia, delle amministrazioni comunali coinvolte territorialmente, nonché con i Ministeri interessati, continuerà, anche nel 2014, 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, favorendo l'utilizzo di dotazioni finanziarie del bilancio provinciale e delle risorse messe a disposizione a livello regionale e nazionale, con un duplice scopo:

- attuare azioni di contrasto al fenomeno delle crisi aziendali favorendo 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 2014, lo svolgimento delle procedure amministrative di istruttoria e validazione, relative alle domande di cig in deroga di competenza della Provincia di Milano.

Il Servizio Crisi Aziendali garantirà, inoltre, anche per il 2014, lo svolgimento delle procedure amministrative di istruttoria e validazione, relative alle domande di cig in deroga di competenza della Provincia di Milano.

In particolare, viste le proiezioni e i trend occupazionali del 2014 e le rassicurazioni circa la disponibilità di risorse da destinarsi agli ammortizzatori sociali in deroga, si opererà per rafforzare 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.

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

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

AFOL Milano ha già attivato uno 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 oltre alle procedure che il Centro per l'Impiego è preposto ad attivare per agevolare l'incontro dei giovani con il mondo produttivo.

In particolare con l'Università degli Studi di Milano Bicocca, si è realizzata una giornata di orientamento al lavoro dedicata ai laureandi della facoltà di biotecnologie con a tema il mercato del lavoro, i contratti previsti dalle nuove normative (legge Fornero), le competenze richieste dalle aziende, i canali per la ricerca del lavoro, il processo di selezione, CV e lettera di presentazione, colloquio di selezione. Grazie ai contatti con CESOP, è stata realizzata l'edizione 2013 di Job Meeting Milano, per la prima volta tenuta presso gli spazi espositivi e di convegno del Polo Soderini. L'evento ha permesso di accogliere oltre 2.000 giovani laureati o laureandi. AFOL Milano ha potuto far conoscere i propri servizi sia attraverso gli stand sia attraverso l'organizzazione di una giornata dedicata all'incontro con il mondo del lavoro ("Aspettando Job Meeting").

I servizi più richiesti sono stati quelli informativi (in particolare per EURES e l'ufficio tirocini) e quelli di verifica del CV (quasi 200 i ragazzi che hanno potuto effettuare un colloquio individuale di consulenza). Grazie alla ripresa dei contatti con l'Università degli Studi di Milano (in particolare il COSP – il servizio di orientamento professionale) anche per il 2014 AFOL Milano avrà l'occasione di mettere i propri servizi

a disposizione di un'utenza che sta soffrendo molto gli effetti della crisi.

Accordi Istituzionali

Anche per l'anno 2014 AFOL Milano garantirà la gestione delle tematiche organizzative e gestionali relative agli inserimenti – con il mese di ottobre 2013 - degli LSU presso gli uffici della Prefettura di Milano, a seguito di rinnovo del protocollo d'intesa nonché presso la CCIAA di Milano.

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.

Vista l'importanza dell'iniziativa si intende rinnovare, anche per il 2014 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.

Preselezione

Per l'anno 2014 l'ufficio Incontro Domanda Offerta proseguirà l'azione di competenza territoriale per ciò che attiene la mediazione tra azienda e utente finale, per offrire un numero sempre maggiore di opportunità lavorative.

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

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

Le linee guida per l'implementazione del sistema aziende si concretizzano, da una parte, attraverso la mappatura della Banca Dati esistente, dall'altra, dall'avvio

di un percorso di formazione specifico per connettere le aziende fidelizzate ai servizi AFOL, rivolto agli operatori del servizio, finalizzato all'acquisizione di competenze in ambito commerciale.

È già in corso inoltre, e proseguirà nel 2014, la collaborazione tra settore formazione e settore lavoro, attraverso la condivisione di modalità operative tra i servizi. L'iniziativa prevede la conoscenza reciproca dei settori con l'individuazione del punto di contatto tra i due : la condivisione di azioni su aziende.

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

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

Tirocini

L'ufficio tirocini di AFOL Milano attiva stage extracurricolari nei confronti di persone neolaureate o neodiplomate che si affacciano al mondo del lavoro e di persone inoccupate/disoccupate alla ricerca di occupazione.

Il servizio promuove pertanto un'esperienza formativa, realizzata presso aziende del nostro territorio, che costituisce per i tirocinanti un'occasione per una conoscenza diretta del mondo del lavoro e per l'acquisizione (o il consolidamento) di determinate competenze tecnico-professionali, mentre per le aziende offre l'opportunità di conoscere, formare e valutare una persona per un eventuale futuro inserimento nell'organico aziendale.

Si tratta di un servizio strategico perché si rivolge sia alle persone, come occasione di orientamento, riqualificazione professionale o di accompagnamento al lavoro, sia alle aziende come premessa o preparazione all'inserimento dei giovani e rappresenta per AFOL MILANO un modo efficace per costruire una forte rete di relazioni con il territorio.

L'ufficio, oltre alle procedure amministrative legate all'attivazione del tirocinio (stipula della convenzione e stesura ,con i referenti aziendali, di un progetto formativo individuale per ogni stage attivato) offre alle aziende interessate anche la pubblicazione gratuita delle loro offerte di tirocinio e un aiuto per l'individuazione dei candidati idonei.

Nel ruolo di ente promotore, il servizio è garante della legalità e funge da mediatore di interessi del tirocinante e dell'azienda assumendosi il compito di intervenire in caso di incomprensioni.

La competenza del servizio è anche quella di informare i tirocinanti di quali sono i loro diritti e i loro doveri e invitarli ad una partecipazione attiva nell'apprendimento, nello stesso tempo si sensibilizza l'ente ospitante all'impegno nella formazione e al rispetto dei contenuti sottoscritti nel progetto formativo.

L'esperienza di questi anni ha evidenziato che con un'azione di monitoraggio attenta da parte dei tutor dell'ente promotore vi sia un uso generalmente corretto del tirocinio da parte delle aziende convenzionate e ha rivelato come lo stage sia un ottimo strumento di politica attiva per l'inserimento dei giovani, si sono registrate infatti percentuali di successo molto alte anche in questo periodo di crisi occupazionale.

Per l'anno 2014 si prevede l'attivazione di circa 2000 esperienze di tirocinio in circa 900 aziende del territorio e si deciderà (in base anche alle previste novità normative) se continuare la collaborazione con alcune comunità che accolgono giovani stranieri minorenni (o neomaggiorenni) per i quali il nostro ente attiva percorsi di accompagnamento al lavoro garantendo anche le polizze assicurative; si tratta di un'esperienza che ha permesso all'ufficio di creare una piccola rete con artigiani e imprese commerciali che si sono caricati della responsabilità di misurarsi con l'inserimento lavorativo di persone svantaggiate.

Per il nuovo anno si segnala l'opportunità di rinnovare le convenzioni quadro, ormai in scadenza, stipulate con le associazioni di categoria a favore delle loro aziende associate, in particolare quella con Assolombarda, l'unione Artigiani e l'Unione del Commercio. In una logica di integrazione fra i vari servizi di AFOL Milano, si ritiene anche per il 2014 necessario continuare a supportare normativamente e ad assistere i colleghi dell'ufficio Match e del servizio di Dispersione scolastica nella fase amministrativa di attivazione dei percorsi di tirocinio, nei confronti di persone con disabilità o nei confronti di giovani a rischio dispersione scolastica e formativa.

Si manterrà anche la collaborazione con il servizio Politiche Attive del Lavoro finalizzata all'individuazione dei possibili beneficiari di quelle doti che prevedono, come risultato per l'ente, la realizzazione di un tirocinio extracurricolare.

Proseguirà anche il sostegno al Vigorelli nel pubblicizzare, alle aziende fidelizzate al servizio tirocini, la possibilità di usufruire dei corsi sulla salute e sicurezza dei lavoratori, erogati, a pagamento, dal nostro centro di formazione professionale, dal momento che la normativa prevede l'obbligo che anche i tirocinanti abbiano, su tale tema, la stessa formazione generica e specifica dei lavoratori subordinati. Nel 2014 si prevede che possa essere utilizzato, perché a regime, l'applicativo Joshua, realizzato e studiato di concerto con le altre agenzie territoriali, per la gestione di tutte le pratiche necessarie alla realizzazione e al monitoraggio dei tirocini, con l'obiettivo di poter finalmente disporre di una banca dati che, al contempo, possa supportare anche altri servizi di AFOL MILANO per la promozione delle proprie attività.

IL LAVORO VERSO EXPO 2015

Un'attenzione particolare sarà data, nel 2014, alla progettazione e realizzazione di azioni di qualificazione e riqualificazione professionale e di supporto all'inserimento lavorativo nell'ambito di Expo 2015.

Come è noto, dall'evento sono attese non solo ricadute sul turismo durante il periodo espositivo ma anche opportunità di business duraturo: tutte e due le opportunità occupazionali richiedono, per essere colte dai lavoratori, percorsi strutturati di reclutamento, formazione, incontro domanda-offerta e ricollocazione al termine di Expo 2015; poiché i contenuti formativi proposti devono essere contestualizzati rispetto all'evento e aggiornati, l'Expo rappresenta anche un'opportunità di innovazione del servizio che AFOL intende cogliere.

Un punto di forza a questi fini è rappresentato dal riassetto delle AFOL e in particolare dalla fusione tra AFOL Milano e AFOL Nord Ovest Milano, che insiste proprio sul bacino territoriale coinvolto in Expo 2015: ci sono quindi tutte le condizioni per poter sviluppare un'azione progettuale che coinvolga tutti i soggetti del territorio (in primo luogo i Comuni) nella definizione di servizi ad hoc, rivolti sia alle fasce più deboli del mercato del lavoro che ai soggetti professionalmente più qualificati.

Le azioni saranno progettate e realizzate sulla base dell'esperienza di Ricolloca-MI, un progetto sperimentale e innovativo che ha visto collaborare con AFOL Milano una rete di attori pubblici e privati (FormaTemp, il Fondo per la formazione dei lavoratori in somministrazione, la Provincia di Milano e le agenzie per il lavoro), con l'obiettivo di formare e reinserire nel mercato del lavoro persone in difficoltà occupazionale attraverso la messa in comune di risorse e competenze.

Il modello Ricolloca-MI prevede la realizzazione di diverse attività: una indagine approfondita sul mercato del lavoro locale con l'obiettivo di identificare le qualifiche professionali più richieste dalle imprese e le professionalità disponibili, il reclutamento dei partecipanti al progetto e l'erogazione di servizi di orientamento; la realizzazione dei percorsi formativi e di accompagnamento al lavoro, per ridurre al minimo le differenze tra le competenze richieste dalle imprese e quelle possedute dai lavoratori e aumentare l'occupabilità dei lavoratori.

La bontà del modello che si intende assumere è comprovata dalla percentuale di utenti reinseriti nel mercato del lavoro, che per l'edizione 2012-2013, in un momento di grave crisi occupazionale per l'area milanese, è comunque pari al 29%.

2. AREA FORMAZIONE

ATTIVITÀ GENERALE PER LINEE TEMATICHE DI INTERVENTO

Per l'Anno Formativo 2013/14 è stata confermata l'articolazione della proposta formativa di AFOL Milano alle **Linee Tematiche di Intervento (LTdI)** da attuare con i Centri di Formazione Professionale Bauer, Paulo e Vigorelli, a supporto del Diritto Dovero di Istruzione e Formazione (DDIF), della Formazione continua e permanente a richiesta aziendale e individuale, e alla Formazione superiore e specializzazione. Secondo tale suddivisione l'a.f. 2012/13 si è chiuso con questi numeri:

- **Diritto Dovero di Istruzione e Formazione** (percorsi triennali di qualifica e 4[^] anno)
corsi avviati 23
allievi iscritti 506
ore formazione 22.770
- **Formazione superiore e specializzazione**
corsi avviati 16
allievi iscritti 269
ore formazione 12.186
- **Formazione continua e permanente a richiesta individuale**
corsi avviati 210
allievi iscritti 2.645
ore formazione 8.912
- **Formazione continua e permanente a richiesta aziendale**
corsi avviati 109
allievi iscritti 1.387
ore formazione 2.621
- **Apprendistato** (comprensivo dei corsi in DDIF e per tutor aziendali)
corsi avviati 47
allievi iscritti 501
ore formazione 2.869.

La proposta formativa di AFOL Milano è stata costruita privilegiando interventi che risultino più di impatto sul mondo del lavoro e delle imprese, e a supporto della valorizzazione delle risorse umane presenti in azienda. Le Linee Tematiche di Intervento, che in virtù di EXPO 2015 subiranno, rispetto al 2013, variazioni nella denominazione e, in parte, nei contenuti, come altresì previsto nel Piano dell'Offerta Formativa 2013/14, sono le seguenti:

- **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 particolare riguardo 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;
- **Verso l'EXPO: Green Economy - Chimica/ Ambiente e Agroalimentare** con interventi su tematiche 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 ad energia "alternativa" e infine con la proposizione di corsi in ambito agroalimentare in collaborazione con CRA - Consiglio per la Ricerca e la sperimentazione in Agricoltura;
- **Verso l'EXPO: Lingue e Turismo**, con temi che si intrecciano fortemente sia con aspetti legati alla valorizzazione territoriale (Milano e Provincia), sia con alcuni dei bisogni che si renderanno necessari nell'attuazione di EXPO 2015;
- **HR Management, OFFICE e ICT**, con un'offerta formativa rivolta sia ai processi aziendali di carattere trasversale, sia, per quanto riguarda l'Office e l'ICT, ad attività e professioni specifiche.

Gli interventi, in linea con le indicazioni della Regione Lombardia, si propongono di rispondere ai bisogni di emersione e sviluppo delle potenzialità dei singoli cittadini, per il loro ingresso o permanenza nel mercato del lavoro.

I corsi sono pertanto progettati e proposti a supporto dei giovani in cerca di prima occupazione, dei lavoratori delle aziende, dei professionisti e dei lavoratori in difficoltà occupazionale (disoccupati, cassintegrati, in mobilità).

Inoltre l'attività formativa in Diritto Dovero di Istruzione e Formazione (DDIF), assolve anche all'obbligo scolastico, con la possibilità di conseguimento della qualifica o del diploma professionale anche 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
- aziende, per la formazione dei propri dipendenti.

Tutto ciò in coerenza con quanto previsto dalla Legge Regionale 22/06 sul mercato del lavoro e la L.R. 19/07 sul sistema educativo e dalle Linee di intervento proprie della Provincia di Milano.

Si conferma anche, per quanto possibile e di competenza di AFOL Milano, la proposta di formazione per le 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 attraverso processi formativi che contribuiscano ai processi di integrazione o di sostegno, ove necessari. Avvalendoci dell'accordo tra Agenzia e Università per Stranieri di Siena, che ci consente di essere "Referente e sede di esami", potranno essere attuati corsi per l'apprendimento della lingua italiana e relativa certificazione, rivolti ai giovani e ai lavoratori stranieri. Anche per l'a.f. 2013/14, attraverso l'Ufficio Orientamento all'Istruzione e Formazione Professionale (IeFP) e il Gruppo Progettazione e interventi per le Scuole (GPS), saranno attivati gli interventi per contrastare il fenomeno della dispersione scolastica e il problema sempre più emergente dei cosiddetti NEET (Not in Education, Employment or Training), cioè dei giovani tra i 15 e i 29 anni che non studiano, non lavorano e non cercano un'occupazione.

Il dato Istat 2012 rileva 2 milioni 250 mila (23,9%) NEET nella fascia di età tra i 15 e i 29 anni, circa cioè uno su quattro, con un aumento annuo di quasi 100.000 unità.

In particolare per raggiungere tali obiettivi AFOL Milano sta intervenendo con due progetti provinciali:

- **Esagono II**, promosso dall'Assessorato all'Istruzione, è volto all'orientamento scolastico ed è indirizzato ai ragazzi della scuola secondaria di primo e secondo grado e ai giovani dopo l'obbligo formativo;
- **Talenti al Lavoro**, promosso dal Settore Formazione e Lavoro, è volto a prevenire e combattere la dispersione scolastica. giovani in obbligo formativo.

Come ogni anno la ricchezza e la qualità degli interventi formativi dei nostri Centri potranno essere enfatizzate attraverso l'attuazione di Eventi significativi (mostre, seminari, workshop, etc) anche a promozione dell'immagine complessiva dell'Agenzia.

La molteplicità degli interventi previsti sarà possibile attraverso:

- finanziamenti pubblici derivanti da:
 - > acquisizione di "doti" regionali o provinciali;

> fondi ministeriali, regionali, provinciali, europei;

- finanziamenti derivanti da:
 - > fondi interprofessionali;
 - > aziende pubbliche e private;
 - > associazioni di imprese/ordini professionali;
 - > privati cittadini.

L'attività prevista per l'a.f. 2013/14 sarà così declinata attraverso le singole Linee Tematiche di Intervento.

Fashion & Luxury

Con circa 850.000 imprese, la maggior parte piccole e medie, l'industria europea della moda costituisce catene del valore complesse e fortemente collegate tra loro, comprendenti design, fabbricazione di materiali e prodotti della moda (ad esempio tessuti, abbigliamento, calzature, articoli di pelletteria e pellicceria, gioielli e accessori), nonché la loro distribuzione e vendita al dettaglio ai consumatori finali.

In Italia, ragionare in termini occupazionali nel settore moda significa, ancora più che negli scorsi anni, fare i conti con professionalità che vanno oltre le figure prettamente legate alla sfera dell'artigianato quali designer, merchandiser, sales manager, vetrinista creativo, impiegato, direttore, venditore, store manager, sales, creative director, production executive, buyer, retail fashion manager, agente, import merchandiser e tanti altri sono i lavori che il comparto del fashion richiede al mondo del lavoro e della formazione.

Nella nostra regione, il comparto moda riflette (dati R.L. 2013) la macro-dimensione europea: 10 distretti produttivi presenti in Lombardia (più del 15% del totale nazionale) con più di 5.600.000 addetti (il 31% degli occupati del settore a livello nazionale).

In quest'ambito di riferimento, e alla luce di questi dati, viene pertanto proposta al territorio da AFOL Milano, un'offerta di corsi nella Linea "Fashion and Luxury" che rispondono alle richieste di professionalità conseguenti ai nuovi indirizzi e tendenze, alle nuove spinte occupazionali, senza dimenticare mai l'aspetto del marketing, della comunicazione e della gestione connessi con l'eventuale attivazione di attività in proprio, secondo la mission di promozione all'autoimprenditorialità che caratterizza fortemente AFOL Milano.

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

- **Diritto Dovero di Istruzione e Formazione (Fashion & Luxury)**

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

Tali competenze sono spendibili nell'industria e nell'artigianato, nelle sartorie e nelle piccole o medio imprese di confezione. Il percorso, normato dalla Regione Lombardia, è finalizzato al conseguimento della Qualifica professionale di Operatore dell'abbigliamento-sartoria.

Il percorso triennale (990 ore annue) prevede anche uno stage aziendale (nel secondo e terzo anno). Il percorso consente anche di accedere al Quarto anno, 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. Particolare rilievo va dato all'iniziativa promossa dall'Assessorato alle Industrie – Piccole Medie Imprese – Artigianato – Commercio – Formazione Professionale, di promozione e sostegno per l'attivazione di stage di eccellenza in contesti internazionali. È stato così possibile promuovere con un finanziamento specifico all'interno del piano provinciale Talenti al Lavoro, l'attivazione di stage in Bassa Normandia per ragazze frequentanti il 4° anno.

Il successo dell'iniziativa porterà a una riproposizione della stessa anche per l'a.f. 2013/14. Tutti i percorsi in DDIF sopra illustrati sono finanziati con doti della Regione Lombardia.

● **Formazione Superiore/Specializzazione e Formazione Continua e Permanente (Fashion & 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/Specializzazione e di formazione permanente di:

- Fashion design (750 ore)
- Fashion collezioni (700 ore)
- Digital Textile Design (750 ore)
- Disegno di moda (60 ore).

Questi corsi forniscono le competenze necessarie per progettare con soluzioni manuali e digitali, capi di abbigliamento e 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.

Vengono poi attivati, nell'area "prodotto" del Fashion & Luxury, corsi di Formazione Superiore/Specializzazione e di Formazione permanente di:

- Modellismo abbigliamento (750 ore)
- Sartoria avanzata (650 ore)
- Fashion and Product showroom assistant (600 ore)

- Modellismo abbigliamento intimo (42 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 "Fashion and Product showroom assistant" fornisce le competenze utili per supportare il Manager di Prodotto nel portare un capo di abbigliamento sulla passerella, coordinando anche tutte le fasi produttive che portano poi alla vendita in showroom. Questi corsi, svolti in orario diurno, sono rivolti soprattutto a giovani in cerca di prima occupazione.

È previsto il coinvolgimento delle aziende sia durante la realizzazione del corso che con la partecipazione alle prove d'esame finali. Ciò consentirà di meglio rispondere a possibili richieste di inserimento aziendale con l'attivazione di stage (ove richiesti) o altre forme di inserimento. È prevista anche l'attuazione di progetti multidisciplinari con uscite didattiche presso mostre, musei e fiere di settore.

A questi corsi di Specializzazione si affiancano corsi anche serali di Formazione Continua e Permanente rivolti a studenti e professionisti che vogliono acquisire competenze settoriali specifiche (Moulage, Sartoria a livelli diversi, CAD modellistico, Fibre e materiali tessili tecnici e innovativi).

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

Ricordiamo nel corso del 2013 la collaborazione con IKEA (area tessile), nell'ambito del progetto "Cambia il modo di esprimerti: ora ne hai la stoffa" che ha previsto il coinvolgimento di AFOL MODA, dei suoi docenti e degli studenti.

Altre iniziative da segnalare riguardano la realizzazione della mostra "Fashion in Fiber Recovery" promossa da Provincia di Milano con importanti Scuole e Accademia di Moda e in collaborazione con la Triennale di Milano; la collaborazione con il FAI (Fondo per Ambiente Italiano) e con UNICEF; la partecipazione alla rassegna "So Critical So Fashion", ecc.

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, in un'ottica di sostenibilità e coscienza critica del consumo di moda.

La valorizzazione delle attività legate alla LTdI "Fashion & Luxury", si realizza anche nella partecipazione all'Associazione Piattaforma Sistema Formativo Moda, 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.” Per dare ulteriore impulso all’attività in questa area, anche in partenariato con ulteriori realtà formative e produttive, AFOL Milano con AFOL Moda, in risposta all’Avviso pubblico di Regione Lombardia per la costituzione di Poli Tecnico Professionali, si è candidata quale ente capofila di un possibile Polo della Moda (“M.S.M. Milano Sistema Moda”) con la partecipazione di scuole e aziende che operano nel settore e con l’interesse di Assolombarda.

In collaborazione con fondazione Monserrate si sta inoltre costruendo un progetto per proporre ad un’utenza cinese la possibilità di frequentare corsi di formazione in Italia presso la rete delle AFOL.

Nell’attenzione posta da AFOL Milano per i lavoratori in difficoltà occupazionale ricordiamo anche l’intervento attuato da AFOL Moda con il corso di Addetto alla vendita di Moda Lusso, all’interno del progetto “F.E.N.I.C.E.” di Fondimpresa Mobilità, promosso dall’Area Lavoro e finalizzato alla riqualificazione di lavoratrici in mobilità. La chiusura del corso è prevista per metà ottobre 2013.

Beauty e benessere

In quanto operatore accreditato per la formazione triennale regionale (in Diritto Doveri di Istruzione e Formazione), AFOL Milano forma giovani che ottengono la qualifica di “Operatore del benessere – indirizzo acconciatura” e “Operatore del benessere – indirizzo estetica”. Molti proseguono con il quarto anno, per il Diploma professionale e per l’abilitazione alla professione. L’importanza di questa opportunità formativa si gioca anche negli esiti a livello di occupazione femminile, assai rilevante nel settore Benessere (acconciatura e estetica), come evidenziato anche quest’anno dai dati della ricerca Indagine 2012 “I Parrucchieri in Italia oggi” a cura di UNIPRO.

● **Diritto Doveri di Istruzione e Formazione (Beauty e Benessere)**

Attuazione di due percorsi triennali per:

- Operatore del benessere: estetica
- Operatore del benessere: acconciatura.

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

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

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

La qualifica consente di accedere al 4° anno, per il conseguimento del Diploma professionale di:

- Tecnico dei trattamenti estetici
- Tecnico dell’acconciatura.

Con la frequenza del 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.

La collaborazione con aziende ed enti vari (Accademia del Teatro alla Scala o l’Ente Arena di Verona) si concretizza anche attraverso la promozione e la partecipazione ad eventi che evidenziando la qualità dell’attività svolta, e che servono da “vetrina” ai lavori degli studenti e a dare visibilità alla nostra Agenzia.

Anche in questo caso particolare rilievo va dato all’iniziativa promossa dall’Assessorato alle Industrie – Piccole Medie Imprese – Artigianato – Commercio – Formazione Professionale per la promozione e sostegno per l’attivazione di stage di eccellenza in contesti internazionali. E’ stato così possibile promuovere, con un finanziamento specifico all’interno del piano provinciale Talenti al Lavoro, l’attivazione di stage in Svizzera per ragazze frequentanti il 4° anno. Stage che hanno portato anche alla possibilità di proseguire in seguito con il lavoro. Anche per questa area il successo dell’iniziativa porterà a una riproposizione anche per l’a.f. 2013/14.

Tutti i percorsi in DDIF sopra illustrati sono finanziati con doti della Regione Lombardia.

Vengono altresì realizzati, su richiesta aziendale, corsi rivolti ad apprendisti, per l’assolvimento dell’obbligo formativo e il conseguimento della Qualifica professionale.

Fotografia e Comunicazione Visiva e Multimediale

Nei settori dell’Industria Creativa e Culturale (ICC), le analisi dei trend occupazionali basate sulle assunzioni di personale, come le analisi Excelsior, rischiano di non rendere merito a tutte quelle professionalità che si spendono sul mercato e generano valore attraverso l’autoimprenditorialità. E’ questa, infatti, una dimensione che viene rilevata dai dati economici di settore e non dai volumi di occupazione (collaboratori o lavoratori dipendenti): nel comparto design di moda e industriale troviamo il 26,6% del volume di attività nazionale; nel comparto dell’editoria in Lombardia si concentra il 65,6% del fatturato complessivo dell’editoria nazionale, e per la produzione/distribuzione di contenuti multimediali la regione ha più del 25% del totale nazionale.

Connotazioni interessanti ha il quadro occupazionale per chi lavora nel WEB, che nelle statistiche si situa sul confine tra il comparto ICT e quello dell’Industria Creativa e Culturale. Infatti il Web gioca un ruolo sempre più importante, grazie anche al recente spostamento della domanda IT verso le tecnologie che valorizzano il web e i suoi contenuti.

I profili professionali che operano in questo ambito sono in crescita esponenziale. Le competenze richieste a chi opera nel settore costituiscono gli obiettivi formativi di molti corsi presentati in Piano e afferenti sia alla Linea Tematica “Fotografia e comunicazione visiva e multimediale” sia a quella “Office e ICT”; un’interconnessione coerente con il panorama del mercato legato alle nuove tecnologie, che è difficile

scorporare in tutte le sue varie componenti e applicazioni e che è trasversale a quasi tutti i settori produttivi e merceologici.

Per quanto riguarda il settore della fotografia si rileva, dall'analisi effettuata, che il fabbisogno nell'area professionale emerge come uno degli ambiti in cui il trend di variazione per il quinquennio 2010–2015 si mantiene in crescita.

Pur tenendo presente l'incidenza della libera professione, i dati elaborati dall'Istat per la classe professionale comprendente fotografi e assimilati ha percentuali molto alte di occupati nella professione e, unitamente agli operatori per la ripresa e la produzione audio-video, risulta avere una variazione percentuale positiva superiore al 5%.

Nella specifica area compresa in questa Linea di Intervento (l'audiovisivo con tecnologie multimediali), l'offerta formativa si fonda anche sugli ultimi dati relativi a questa fetta del mercato del lavoro: dal Report pubblicato nel mese di giugno 2013 "Lungo il tunnel – Economia e mercato del lavoro in Provincia di Milano 2012", a cura dell'Osservatorio del Mercato del Lavoro, emerge un quadro di grande fluidità, proprio dell'industria creativa e particolarmente articolato proprio nel territorio di Milano. Fluidità che, come analizzato precedentemente, proprio in tempi di crisi può fare la differenza e portare a dinamiche generative nuove; nel settore dello spettacolo e dell'audiovisivo (p.144) "[...] Sono innegabili gli aspetti di grande potenzialità [...]". Lo spettacolo è in grado di inventare lavoro e professionalità 'fuori da sé' perché scambia con altri ambiti economici, creando un forte indotto di attività collaterali [...] e aprendo sempre nuove nicchie di mercato".

Nella analisi dell'andamento occupazionale del comparto in provincia di Milano, dalle comunicazioni di assunzioni (COB), che come detto non possono valorizzare la fetta di auto impresa, è possibile comunque analizzare dati interessanti utili per la progettazione della formazione di settore. Queste figure professionali, portatrici di capacità generativa e creativa e al contempo di competenze tecniche e tecnologiche, hanno una età minore di 40 anni (il 67% degli avviamenti) e presenta una scolarizzazione decisamente più elevata rispetto al dato medio generale del lavoro nel milanese. Nella progettazione formativa si tiene pertanto conto anche degli interessanti mutamenti di scenario, sempre più rapidi, insieme ad una sempre maggiore convergenza con le tecnologie informatico-multimediali in professionalità sia tecniche che progettuali e ideative. Il consolidamento delle tecnologie digitali ha infatti creato e creerà nuovi scenari a livello occupazione e di conseguenza di formazione specialistica.

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

Nello specifico viene attivato nell'area "fotografia"

un corso biennale di Fotografia (1300 ore) con possibilità di stage su richiesta aziendale o di studi professionali. 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:

- Stop motion (250 ore)
- Digital storytelling (120 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 e avanzato, Stampa analogica B/N, Stampa digitale, che forniscono formazione e aggiornamento specifico sui temi trattati

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

- Tecnologie poli e multimediali per una comunicazione socialmente efficace: Digital video maker orientato alla comunicazione sociale (IFTS) (1000 ore)
- Teoria e Tecnica del Filmmaker all'estero (252 ore).

Il primo 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.

Oltre alle competenze tecniche, a fronte dei mutamenti tecnologici in atto e ai loro riflessi, sono necessarie competenze creative, culturali e strategiche.

Alla fine 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.

Il corso prevede, oltre al coinvolgimento di esperti del settore, l'attivazione di stage aziendali.

Il secondo corso, rivolto a chi ha già competenze specifiche di ripresa, regia e montaggio, ha l'obiettivo di rafforzare le competenze e le abilità del film maker che realizza documentari all'estero, sviluppando le capacità di "sapersi muovere" su un set mutevole e imprevedibile, al fine di documentarlo, usando ove occorre anche tecniche di ripresa in situazioni estreme".

Sono poi attivati brevi corsi di Formazione Permanente (Realizzare un video: dall'idea alla produzione, Montaggio video con Final Cut base e avanzato, After Effect base e avanzato, Cinema 4D base e avanzato, Animazione in dinamica).

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

- Graphic design (800 ore)
- Motion Design (350 ore)
- Web design (350 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'eventuale attivazione, su richiesta aziendale o di studi professionali, di stage aziendali.

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

- Illustrazione Editoriale (140 ore)
- Digital magazine workshop (60 ore)

per la realizzazione di specifici progetti anche illustrati per l'editoria grazie all'incontro e alla contaminazione tra tecniche tradizionali e nuove tecnologie digitali e per l'analisi e l'approfondimento del legame tra i nuovi supporti (tablet) e le metodologie della progettazione grafica per i magazine.

Vengono infine proposti corsi brevi di Formazione Permanente (Legatoria, Dreamweaver, Illustrator) 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 (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.

Fra gli eventi che nell'a.f. 2012/13 hanno valorizzato l'attività degli studenti e che vorremmo riproporre nell'a.f. 2013/14 ricordiamo la partecipazione al "Fuori Salone" della Fiera del Mobile, uno dei più importanti eventi cittadini.

Il CFP Bauer ha collaborato alla predisposizione dell'installazione fotografica "Vico-teca" della Fondazione studio museo Vico Magistretti in via Conservatorio e all'esposizione del progetto fotografico "Restituzioni" del corso biennale pomeridiano di fotografia del Bauer presso lo spazio espositivo Seicento in via Savona. Presso la Sala Studio Civico Archivio fotografico della Civica Raccolta di stampe "A.Bertarelli" del Castello Sforzesco è stato inoltre presentato il progetto "TERACITY/Trasformazioni urbane a Milano" prodotto finale del corso di fotografia biennale diurno del Bauer.

HR Management, Office e ICT

Dall'ampia analisi svolta per la progettazione formativa nel comparto dell'informatica, si confermano il trend di crescita e le prospettive di investimento dello scorso anno principalmente focalizzati all'ambito del software applicativo degli ERP (Enterprise Resource Planning), agli ECM (Enterprise Content Management), ai CPM (Corporate Performance Management) e alla BI (Business Intelligence). Viene confermata quindi l'attenzione alla ottimizzazione e controllo degli aspetti gestionali delle Imprese, arricchita, come già verificato negli anni precedenti, dalla diffusione dei nuovi mezzi di comunicazione. Social Network, Smartphone, Tablet e Internet Tv sono canali di comunicazione consolidatisi in questo ambito e oltremodo cresciuti per diffusione, oltre che utilizzo personale, anche quali strumenti chiave per la ricerca di lavoro e per i rapporti con le istituzioni, concretizzando in tutto ciò un passaggio generazionale importante e significativo. Pur persistendo la crisi economica, l'ambito dello sviluppo software vive un positivo momento in controtendenza. Le aziende fanno ricerche e richieste di figure junior e di medio livello trovando difficoltà nel reperire queste risorse in uscita da Scuole e Università.

I recenti dati occupazionali su Milano e Provincia evidenziati internamente ad AFOL Milano dal Gruppo di Integrazione tra Area Formazione e Area Lavoro, mostrano come nell'ultimo anno nelle aziende con massimo 9 dipendenti (categoria - Servizi informatici) siano state effettuate 550 assunzioni regolari con contratto di lavoro dipendente, e 260 assunzioni nelle imprese sotto le 50 unità di organico, per arrivare a 1.100 assunzioni nel comparto 'industriale' dell'ICT per imprese sopra le 50 unità.

Dai dati di Unioncamere - Ministero del Lavoro "Sistema Informativo Excelsior, 2012" nell'analisi statistica delle professioni più "introvabili" per macro-gruppo professionale, nella categoria delle professioni "high skill", lo Sviluppatore di software e il Programmatore informatico si posizionano al terzo e quarto posto come difficoltà di reperimento, anche in Regione Lombardia: un dato che in tempi di crisi occupazionale fa riflettere. 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 in attuazione il corso IFTS (Istruzione e Formazione Tecnico Superiore) di Tecnico superiore per le telecomunicazioni con specializzazione in soluzioni di sicurezza informatica (1000 ore).

Il Tecnico superiore per le Telecomunicazioni opera e collabora all'analisi, pianificazione, progetto, sviluppo delle reti, installazione, configurazione, collaudo, assistenza e manutenzione delle reti di telecomunicazioni, di tipo locale e geografico, caratterizzate da infrastruttura fissa, mobile e di broadcasting; applica la conoscenza dei mezzi trasmissivi, dei protocolli e dei dispositivi per la comunicazione, fissi, mobili e di broadcasting, per definire l'impiego in funzione della tipologia appropriata e dei requisiti espressi dagli utenti.

Il percorso prepara agli esami per la certificazione Cisco CCNA.

Il corso è attuato da una rete di partner che comprende: Università di Milano Bicocca, Emit Feltrinelli, Istituto Ettore Conti, CEFRIEL, MIP e Zeropiù.

Il corso, che si avvale della collaborazione di qualificati professionisti del settore, prevede stage presso aziende qualificate.

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

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 (Gestione di progetti informatici: project Management; Strumenti e tecniche per il social marketing; uso strategico dei social network; redazione di un blog professionale; farsi trovare e fare comunicazione e business su Google; Facebook strategy; application development, integration);
- business intelligence e database (amministrazione di basi di dati con Oracle; programmazione PL/SQL; SQL avanzato; amministrazione ASM; introduzione all'analisi dei dati e all'uso del software statistico R);
- gestione di ERP e sistemi SAP (SAP R/3 modulo FI (finanza); controllo di gestione con sistemi ERP; gestione degli acquisti e delle vendite con SAP ERP);
- programmazione e sviluppo software (programmatore Java per Windows/Linux e applicazioni multimediali; la programmazione a oggetti con Java; la programmazione con Python; la programmazione con Java per il web; sviluppo siti e applicazioni web Asp.Net e MVC);
- programmazione per dispositivi mobili (sviluppo di applicazioni per Android; sviluppo di applicazioni per iOS);
- gestione di sistemi e reti (gestione di reti windows server e Linux; Gestione di router e switch).

In risposta all'avviso pubblico di Regione Lombardia per la costituzione di Poli Tecnico Professionali, AFOL Milano, con Vigorelli e Bauer, si è candidata (in caso di approvazione da parte di R.L.) a far parte del Polo ICT e Multimedia con la partecipazione di numerose Scuole, Enti di formazione professionale, Scuole civiche milanesi, Assolombarda, Consorzio di Università e Aziende che operano nel settore.

È stato inoltre proposto, a seguito di altro avviso pubblico della Regione Lombardia, l'ingresso nella fondazione ITS (Istituto Tecnico Superiore) Angelo Rizzoli per le Tecnologie della informazione e comunicazione con possibilità di avviare un corso biennale per tecnico per lo sviluppo di software in "ambienti open" e di applicazioni per dispositivi mobili.

Inoltre, in rapporto ai processi aziendali, precedentemente individuati sono previsti per l'Area Sviluppo delle Risorse Umane e comportamenti organizzativi, corsi di:

- programmazione neurolinguistica PNL base
 - programmazione neurolinguistica PNL avanzata
- e per l'Area Salute e sicurezza nei luoghi di lavoro, corsi di:
- addetti/responsabili del sistema sicurezza e igiene nei luoghi di lavoro (D.Lgs 81/2008) modulo A
 - addetti/responsabili del sistema sicurezza e igiene nei luoghi di lavoro (D.Lgs 81/2008) modulo C

Al termine di questi 2 corsi, dopo il superamento di un esame, verrà rilasciato, previa conferma un riconoscimento del corso da parte della ASL, un attestato di formazione abilitante.

Le attività previste su questa LTdI possono essere ulteriormente sviluppate. Infatti è previsto, sia sul sito che sui cataloghi promozionali una speciale sezione di corsi attivabili a fronte di richieste specifiche.

In particolare:

- per l'area ICT possono essere attivati i corsi (gestione avanzata di rete, Windows Server e Linux; Powertool AWC e SED in ambito Unix e windows; Editor vi e vim in ambito Unix e Windows; intro a VOiP; sicurezza dello stack TCP/IP e crittografia; Oracle RMAN Backup; Tuning Oracle; gestione acquisti con SAP ERP avanzato);
- per l'area HR possono essere attivati tra gli altri corsi di (paghe e contributi; gestione di bilancio; contabilità generale base e avanzata; comunicazione nelle relazioni interpersonali; tecniche di vendita; gestione del tempo e delle priorità; tecniche di miglioramento della memoria; organizzazione eventi; gestione del cliente; formazione esperienziale; gestione delle urgenze, amministrazione di condominio).

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

- dote rivolta a lavoratori in difficoltà (Dote riqualificazione e per il futuro con prevedibile uso di Dote Unica di Regione Lombardia di prossima uscita);
- fondi interprofessionali (stiamo gestendo sul Conto Sistema di Fondimpresa il progetto "Innovazione" con capofila Formaper Azienda Speciale della Camera di Commercio e siamo in attesa della valutazione del progetto "In Forma") e abbiamo attivi alcuni progetti su Conto Formazione;
- doti apprendistato (finanziamento provinciale);
- legge 236/93 (bando provinciale).

Per ulteriori dettagli si rimanda al Capitolo successivo di Formazione Continua rivolta alle aziende.

Verso l'EXPO: Green Economy - Chimica/ Ambiente e Agroalimentare

Questa Linea Tematica di Intervento vede nell'Area Formazione l'attivazione di corsi strettamente interconnessi con i temi della sostenibilità, delle fonti di energia rinnovabile e della chimica ambientale.

Inoltre l'area di intervento dell'Agroalimentare consente di approcciare, tramite una nuova offerta formativa mirata, i temi forti dell'Expo 2015, andando a interconnettersi strettamente con l'area Turismo – Verso l'Expo.

I nuovi corsi in ambito agroalimentare sono resi possibili dall'Accordo tra AFOL Milano e il Consiglio per la Ricerca e Sperimentazione in Agricoltura, Unità di ricerca per i processi dell'Industria AgroAlimentare (CRA-IAA).

Per quanto riguarda l'offerta in ambito chimica/ambiente, vengono proposti, per la formazione continua e permanente, corsi di aggiornamento che affrontano specifiche applicazioni tecniche della chimica analitica strumentale, largamente utilizzate nel mondo del lavoro per la determinazione di inquinanti in campo ambientale e nel controllo qualità in aziende chimiche, farmaceutiche e alimentari (Applicazioni di cromatografia liquida HPLC; Cromatografia liquida HPLC base).

Questo tipo di offerta di formazione, non comune sul territorio, è resa possibile grazie al laboratorio di chimica analitica del Centro Vigorelli.

Vengono inoltre riproposti alcuni corsi nell'ambito delle energie alternative e delle problematiche ambientali, rispondenti ad un particolare incremento di richiesta di competenze sul territorio: Impianti Solari Fotovoltaici, Impianti Solari Termici e principi di geotermia, Efficienza energetica. Questi corsi forniranno le conoscenze per la progettazione e gestione di piccoli impianti termici a energia solare e a energia solare fotovoltaica e anche elementi per il calcolo del fabbisogno energetico di un edificio e prevedono la possibilità di visite a 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.

Per quanto riguarda i nuovi corsi in ambito agroalimentare, essi sono realizzati insieme al Consiglio per la Ricerca e Sperimentazione in Agricoltura, Unità di ricerca per i processi dell'Industria AgroAlimentare (CRA-IAA), per il comparto dell'economia verde e dell'agroalimentare.

Questi corsi/seminari dedicati all'informazione/formazione perseguono lo scopo oltre che di orientare i giovani verso un settore di attività che sembra non soffrire della crisi (e che potrebbe in parte aiutare ad uscire dalla crisi), essere di aiuto agli addetti del settore agroalimentare per accrescere le loro competenze in alcuni settori specifici, come la biochimica, l'addestramento al gusto, la qualità degli alimenti e la sicurezza alimentare.

Per queste attività AFOL Milano sta valutando la possibilità di avanzare richiesta per la concessione di patrocinio di EXPO 2015. Tali corsi/seminari saranno nell'a.f. 2013/2014: "I sapori della qualità - modulo 1" 6, "I sapori della qualità - Come addestrare i nostri sensi - modulo 2", "Frutta e verdura, qualità e salute: Informazione e consigli utili per l'acquisto, la conservazione e il consumo", "Sicurezza alimentare", "Biochimica e Antiossidanti" e "Qualità e colore - Principi dell'analisi del colore degli alimenti".

Queste nuove opportunità di formazione e di aggiornamento costituiscono un interessante completamento all'offerta formativa di AFOL Milano nell'ambito 'green', e costituiranno occasioni uniche di coinvolgimento dei partecipanti non solo in una formazione dedicata, ma anche in laboratori sperimentali forniti da CRA, in alcuni dei quali sarà possibile il diretto coinvolgimento anche sensoriale e l'utilizzo di impianti a misura d'uomo, dove ognuno avrà la possibilità di vivere in prima persona l'esperienza della trasformazione del prodotto agricolo, fresco e raccolto sul territorio, in alimento trasformato e conservabile.

La formazione riguarderà temi nutrizionali e qualitativi connessi alle materie prime e andrà anche a trattare l'attualissimo argomento della sicurezza alimentare e dei prodotti 'sicuri'; gli impianti in cui sarà possibile realizzare alcuni dei percorsi formativi di questo nuovo settore sono inoltre essi stessi 'green' in quanto impieganti fonti energetiche rinnovabili, in un quadro culturale coerente.

Verso l'EXPO: Lingue e turismo

Questa Linea di Intervento vede il Centro Vigorelli attivo nella progettazione e realizzazione di corsi di formazione nei due principali ambiti settoriali.

Nel settore "Turismo" l'offerta formativa per l'a.f. 2013/14 sarà volta a sviluppare competenze professionali legate all'EXPO 2015, a fronte di una vocazione della città di Milano ad essere sempre più città turistica (città della Moda, di Leonardo, ...), con particolare riguardo alle competenze linguistiche e a quelle necessarie per superare l'esame di abilitazione alla professione di guida turistica.

In vista delle richieste sul territorio di professionalità turistiche con specifiche competenze, vengono riproposti i corsi "English for Tour Guides", "Preparazione all'esame di abilitazione alla professione di accompagnatore turistico" e "Preparazione all'esame di abilitazione alla professione di guida turistica". Queste ultime iniziative sono sviluppate in collaborazione con il settore Turismo della Provincia di Milano.

Si è ritenuto utile, come negli anni scorsi, fornire un supporto ai cittadini che intendano aprire un Bed & Breakfast, 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

Si amplia inoltre per l'anno 2013-2014 l'offerta di formazione linguistica, per andare incontro alla richiesta di qualificazione nelle professionalità dell'accoglienza turistica e della promozione del patrimonio artistico e culturale del territorio, con la proposta dei corsi "Tedesco per tutti", "Francese per tutti", "Traduttore interprete lingua russa", "Spagnolo per tutti", "Inglese per tutti" e "Inglese livello intermedio". Come negli anni passati, viene inoltre riproposto per l'aggiornamento linguistico degli allievi stranieri il corso "Lingua italiana per il lavoro".

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. I corsi attivati trovano copertura economica o attraverso finanziamenti pubblici specifici o finanziamenti delle aziende su commessa.

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

Il nuovo "Testo unico nazionale" dell'**Apprendistato** promuove questa forma di assunzione come la strada giusta per avviare giovani al lavoro.

AFOL Milano sta contribuendo all'affermazione di tale strumento, avviando corsi per apprendisti extra obbligo (ex art 4 del D.Lgs. 167/2011) e corsi per minori assunti ai sensi dell'art 3 del D.Lgs. 167/2011, con un processo che li porti al conseguimento della qualifica o del diploma professionale.

Per quanto riguarda l'apprendistato per minori siamo inoltre capofila di una rete di partner comprendente tutte le AFOL Provinciali e i principali enti di formazione per la formazione volta alla qualifica professionale di apprendisti minori assunti in base all'art 48 della precedente legge.

All'interno di una convenzione attivata dal Vigorelli con l'Associazione Nazionale consulenti del Lavoro (ANCL) stiamo gestendo 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 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. Stiamo inoltre attivando formazione con l'ausilio dei Conti Formazione di Fondimpresa .

Usando il Conto Formazione di AFOL Milano sono state attivate iniziative formative per il personale dell'Agenzia, nell'ambito dell'uso di prodotti MS/Office per l'ufficio, per la sicurezza aziendale, per la gestione dell'utenza nei casi difficili, per tecniche di vendita applicabile ai prodotti dell'Agenzia per il mondo delle imprese. L'attività di formazione rivolta ai lavoratori in difficoltà occupazionale delle aziende, con il prosieguo dell'attività di formazione a dote (circa 500 "doti riqualificazione" attivate) rivolta ai lavoratori in "cassa integrazione in deroga", proseguirà probabilmente con l'attivazione di Dote Unica di prossima uscita da parte di Regione Lombardia.

Sempre rivolta ai lavoratori in difficoltà occupazionale, è continuata 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. Il percorso denominato **Alte Professionalità** è riservato a quadri e dirigenti di età superiore ai 40 anni. Ha la finalità di rimettere sul mercato del lavoro profili difficili da collocare (anche per l'alto costo) con competenze indispensabili alle aziende che vogliono crescere.

ORIENTAMENTO ALL'ISTRUZIONE E ALLA FORMAZIONE PROFESSIONALE E PROGETTI PER LE SCUOLE

Come anticipato in premessa, un buon orientamento dei giovani, perché possano scegliere con oculatezza il percorso scolastico o formativo più rispondente alle loro aspirazioni e potenzialità, è il miglior strumento per cercare di evitare la dispersione scolastica o per recuperarla in tempi utili.

A tal fine siamo attivi all'interno del **Progetto "Esagono II - Rete territoriale di sei sportelli per l'orientamento scolastico in provincia di Milano"** finanziato nell'ambito dell' Atto Negoziato tra Regione Lombardia e Provincia di Milano Asse C "Istruzione-ITER: Sportelli territoriali di orientamento".

Il progetto "Esagono II", di cui AFOL Milano è capofila, ripropone, per il biennio 2012-13 e 2013-2014, la gestione dei sei sportelli territoriali, localizzati in corrispondenza della città di Milano e delle cinque zone a corona della città sulle quali Provincia di Milano ha creato le sue Agenzie territoriali. L'affidamento del progetto alla rete delle AFOL provinciali consente agli utenti la possibilità di avvalersi di servizi di orientamento diffusi e riconoscibili sul territorio. La dorsale del progetto, costituita dalle AFOL, permette di collegare fra loro le reti locali di partenariato comprendenti i comuni, dunque i più direttamente interessati al benessere dei propri cittadini, e altri soggetti impegnati nella fornitura di servizi e/o nel coordinamento locale delle attività per un uso efficiente delle risorse.

Nella nuova edizione, lo sportello della città di Milano si rinforza grazie alla collaborazione di un nuovo partner, Fondazione Clerici, storicamente presente nella formazione professionale.

Il target di utenza comprende anche i giovani fuori dall'obbligo formativo, eventualmente, senza titolo di studio raggiunto.

La dimensione di rete, sperimentata negli ultimi mesi della prima edizione, ha visto, già in fase di progetto, uno sviluppo significativo grazie all'adesione formale di COSP – Centro di Orientamento e Sviluppo Professionale dell'Università degli Studi di Milano e dell'Ufficio Scolastico Territoriale di Milano.

La pianificazione del nuovo biennio ha ripreso e rinforzato il lavoro avviato nella precedente edizione di "Esagono" con la costituzione di Tavoli Tecnici di Orientamento.

I tavoli, pilotati congiuntamente dall'Assessorato Istruzione – Settore Programmazione Educativa e dall'Ufficio Scolastico Territoriale (UST di Milano), vedono la partecipazione di enti locali e università e hanno lo scopo di realizzare iniziative comuni di orientamento e momenti di aggiornamento per gli operatori e i docenti (della scuola secondaria di primo grado per la scelta dopo la terza e della scuola secondaria di secondo grado per la scelta dopo il diploma).

Nell'ambito dei progetti realizzati da AFOL Milano a seguito di affidamento da parte della Consigliera di parità, il **progetto imPARIA SCUOLA** – percorsi di sensibilizzazione alla parità di genere nelle scuole primarie e secondarie di primo e secondo grado, ha avuto importanti riconoscimenti da parte di diversi soggetti che hanno consentito il suo proseguimento dopo la prima sperimentazione del 2012.

In collaborazione con il Comune di Seregno, è stato realizzato il progetto "Pari e dispari lo impariascuola", che ha coinvolto nell'anno scolastico 2012-13 alcune scuole primarie e secondarie del territorio.

Nel percorso progettuale, dedicato alle pari opportunità e al rispetto delle differenze, sono stati realizzati incontri di formazione con docenti e genitori e attività didattiche con alunne e alunni.

I lavori realizzati dalle scuole coinvolte, tra cui un video realizzato grazie alla collaborazione con il Settore dedicato alle Tecnologie e i Linguaggi dei Media, sono stati al centro di una mostra che è stata inaugurata a fine settembre. Un convegno organizzato dal Comune di Seregno a chiusura del progetto ha permesso la restituzione dei risultati e il rilancio dell'esperienza che verrà riproposta nell'ambito dello stesso finanziamento per l'anno scolastico 2013-2014.

Una edizione di 'imPARIA SCUOLA' è stata avviata, a metà anno, con tre Istituti comprensivi del territorio della provincia di Monza e Brianza. L'edizione è finanziata dalla ASL locale (tavolo della conciliazione).

La realizzazione del progetto è stata affidata ad AFOL Monza e Brianza che ha delegato ad AFOL Milano le attività di tutoring, coordinamento operativo e manutenzione del sito di progetto.

Sono in fase di progetto per la candidatura al finanziamento regionale "Progettare la Parità in Lombardia 2013" la nuova edizione di 'Pari e Dispari' con il Comune di Seregno e una nuova sperimentazione con il Comune di Milano (con il coinvolgimento di alcune circoscrizioni e l'Ufficio Scolastico di Milano - il provveditorato).

Una offerta economica è stata fatta al Comune di Carugate che ha deciso di intervenire, utilizzando fondi propri, sul territorio riprendendo il modello di imPARIA SCUOLA.

Le attività rivolte alle scuole comprendono, oltre alle periodiche attivazioni di Open Day presso l'Agenzia rivolte a studenti ed insegnanti o la partecipazione dei nostri orientatori e coordinatori alle manifestazioni di orientamento promosse dalle scuole, anche

la possibilità di **Learning Week** con finanziamento a dote della Regione Lombardia e del Fondo Sociale Europeo. Anche quest'anno, dopo la positiva esperienza della scorsa edizione, è prevista per gli enti accreditati alla formazione la possibilità di presentare, in partenariato con le scuole, un catalogo di attività seminariali (percorsi di 40 ore erogati su 6 giorni.) che abbiano come destinatari i ragazzi che abbiano compiuto 16 anni e che frequentino:

- 3°, 4°, 5° anno di Scuola Superiore Secondaria di II grado
- 3°, 4° anno DDIF.

Tali interventi, che dovranno portare valore aggiunto alla formazione dei ragazzi, ma anche tematiche e metodologie nuove di insegnamento per gli insegnanti, dovranno essere attivati all'interno delle seguenti aree:

- Successo Formativo
- Educazione alla cittadinanza e ai diritti umani
- Orientamento
- Bisogni Educativi Speciali
- Transnazionalità.

I progetti presentati dovranno avere particolare attenzione per:

- la conoscenza e valorizzazione del patrimonio culturale e paesaggistico lombardo
- inserimento di attività laboratoriali e artistiche
- valorizzare le tradizioni e culture locali
- sviluppo di competenze legate all'industria culturale
- centralità su figure professionali, luoghi e percorsi legati al mondo dell'arte e della cultura (es. musei)
- inserimento del linguaggio teatrale e cinevisivo.

Particolare attenzione viene messa sulla trasferibilità della learning week all'interno della didattica ordinaria. Il catalogo una volta approvato dalla Regione (entro dicembre 2013) varrà per l'a.f. 2013/2014 e a.f. 2014/2015.

3. COMUNICAZIONE

Da ottobre 2008 l'ufficio comunicazione e relazioni esterne di AFOL Milano si occupa del presidio e dell'ottimizzazione dei flussi di comunicazione interna ed esterna dell'Agenzia.

All'interno stimola la comunicazione cercando di motivare dipendenti e collaboratori alla condivisione della mission, dei valori e degli obiettivi di AFOL Milano.

All'esterno, mette in campo azioni di comunicazione per accrescere la conoscenza di AFOL Milano e di tutte le attività svolte favorendo un utilizzo consapevole dei servizi offerti da parte di cittadini e imprese, per generare soddisfazione e fiducia e, conseguentemente, fidelizzazione.

OBIETTIVI DI COMUNICAZIONE PER IL 2014

L'unità operativa comunicazione e relazioni esterne progetta per il 2014 (quando presumibilmente sarà avvenuto il cambiamento della compagine aziendale come si è affrontato in precedenza) le sue attività ponendosi come principali obiettivi di comunicazione i seguenti punti.

Comunicazione esterna

- Comunicare la nuova AFOL metropolitana, i suoi servizi dedicati alla formazione, al lavoro e all'orientamento e le diverse sedi a disposizione dei cittadini.
- Sviluppare azioni di ascolto e di customer satisfaction

Comunicazione interna

- Rafforzare identità e senso di appartenenza (consolidare il commitment!) e accrescere la motivazione e la partecipazione dei dipendenti.
- Sviluppare una cultura organizzativa volta ad arricchire le conoscenze delle risorse umane per migliorare la qualità dei servizi offerti.

COMUNICAZIONE ESTERNA

OBIETTIVO 1 Comunicare la nuova AFOL metropolitana

I servizi della nuova AFOL metropolitana si rivolgeranno a target diversi per esigenze, fascia di età, livello culturale e sociale.

Sono destinatari delle azioni di comunicazione esterna le seguenti macrocategorie²:

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

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

AZIONE: Creare e diffondere la visual identity della nuova AFOL metropolitana

La nuova AFOL metropolitana sarà un'organizzazione complessa, originata dai singoli servizi e dalle singole sedi che la compongono, ognuno dei quali è dotato di una propria specificità e di una propria storia. È possibile affermare perciò che l'AFOL metropolitana

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

² A seconda delle azioni di comunicazione da sviluppare, l'AFOL metropolitana si rivolgerà a una o più delle categorie elencate sopra.

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

può essere concepita come un grande “contenitore”, che non è generatore di tutto il resto, ma che si nutre delle singole parti che la compongono e che ne costituiscono il reale valore.

La strada che verrà seguita per la costruzione del nuovo sistema di comunicazione, prenderà come punti di riferimento le modalità già adottate in campo a partire dall’anno 2012, per il rinnovamento completo della visual identity di AFOL Milano.

Anche in questo caso il progetto grafico lascerà da parte la tradizionale logica di standardizzazione della comunicazione (che adopera un unico linguaggio per tutti i prodotti in un’ottica di riconoscibilità del marchio madre) per abbracciare un approccio focalizzato sulla valorizzazione della diversità dei servizi offerti dalla nuova AFOL metropolitana.

Ogni sede e ogni servizio, rivolto a un preciso target con specifiche caratteristiche ed esigenze, verrà comunicato e promosso attraverso lo strumento e il linguaggio più affine al destinatario.

Il progetto verrà definito e sviluppato a partire dai seguenti obiettivi:

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

Strumenti

- **Nuovo manuale di immagine coordinata**
Il manuale di immagine coordinata rappresenta un valido strumento capace di controllare, qualificandoli, tutti i fattori visivi che i destinatari dei vari messaggi potranno percepire; nel concreto si tratta di garantire uno stile grafico unitario, che si rifletta in qualsiasi elemento ricollegabile all’agenzia. Le numerose e precise indicazioni contenute nel manuale sono indispensabili per rendere la nuova agenzia immediatamente identificabile dai propri destinatari e per sviluppare un senso di condivisione e partecipazione. Il manuale dovrà essere necessariamente sviluppato da professionisti del settore, prevede l’ideazione del nuovo logo - simbolo visivo, esito di un’attenta analisi identitaria del nuovo ente creato – (da depositare presso l’ufficio Marchi e brevetti della Camera di Commercio di Milano), di tutte le sue applicazioni (carta intestata, busta, biglietto da visita, timbro, modello diapositiva, ecc.) e di tutte le regole da seguire nell’utilizzo del sistema di marcazione.
- **Materiali di comunicazione cartacei**
Riprogettazione di tutti i materiali di comunicazione esistenti sui singoli servizi e progettazione di nuovi materiali di comunicazione istituzionale relativi

alla nuova AFOL metropolitana, con l’individuazione di nuovi formati e supporti, adeguati ai target e agli obiettivi da conseguire.

- **Sito web**
Studio e sviluppo di un nuovo portale della AFOL metropolitana (che andrà a sostituire tutti i siti attuali) in linea con le nuove linee guida definite.
- **Partnership con altri enti e istituzioni**
Sistemi di comunicazione visiva: collaborazione con Provincia di Milano per lo studio della segnaletica dei nuovi spazi.

AZIONE: Comunicare i servizi della nuova AFOL metropolitana

Al fine di costruire e diffondere la visibilità delle attività della nuova AFOL metropolitana e realizzare un efficace sistema di relazioni con i cittadini, le imprese, le istituzioni, i media e più in generale tutti i target di riferimento, ci si avvarrà di diversi canali di comunicazione, già precedentemente utilizzati con efficacia.

Strumenti

- **Prodotti editoriali**
Prodotti a stampa di varia tipologia realizzati per la promozione dei servizi offerti e delle iniziative messe in campo. Possibile realizzazione dei materiali anche nella versione in lingua straniera per le comunità europee ed extraeuropee più presenti sul territorio.
- **Eventi**
Partecipazione a eventi e manifestazioni in collaborazione con altri enti o istituzioni o autoprodotti presso le diverse sedi dell’AFOL metropolitana e della provincia di Milano.
- **Sito internet**
Studio e sviluppo di un nuovo portale dell’AFOL metropolitana, comprendente al suo interno tutti i contenuti dei siti attuali e coordinato rispetto alla nuova visual identity che si andrà a definire. Il portale dell’AFOL metropolitana dovrebbe essere solo un contenitore degli altri siti: a partire dai siti specifici già nella Home dovrebbe mostrare la complessità della sua struttura. Oltre alla progettazione, allo sviluppo e alla messa online del nuovo portale, è fondamentale al fine di una concreta visibilità sulla rete, un investimento in termini di attività specifiche di web marketing: SEO (Search Engine Optimizer) e SEM (Search Engine Marketing), capaci di rendere effettivamente facile e immediato l’approdo sul nuovo sito per chiunque sia alla ricerca di informazioni pertinenti rispetto ai servizi offerti dall’AFOL metropolitana.
- **Prodotti multimediali**
Produzione di prodotti audiovisivi per la promozione della nuova AFOL metropolitana e dei suoi servizi, in collaborazione con il settore Tecnologie e

Linguaggi dei media del Vigorelli, il settore Fotografia del Bauer e con il servizio Medialogo della Provincia di Milano e conseguente veicolazione dei prodotti video attraverso attività web di viral marketing.

- **Sportelli e desk informativi**

Restyling degli spazi informativi presenti presso le diverse sedi dell'AFOL metropolitana, con l'obiettivo di far conoscere a cittadini e imprese le attività svolte e i servizi offerti, e comunicare un'immagine visivamente coordinata e rinnovata, anche attraverso la valorizzazione delle nuove strutture di AFOL Milano. In tal senso, sarà opportuno garantire - attraverso gli elementi di arredo e l'organizzazione degli spazi - la presenza di un concept ben riconoscibile e capace di incarnare le componenti dell'accoglienza, dell'ascolto e del dialogo. Nello specifico, la nuova sede del Centro per l'Impiego di Milano di via Strozzi (edificio 13), ben si presta - sia per le dimensioni e la tipologia degli spazi, sia per l'ingente flusso di utenza che gravita ogni giorno nell'edificio - all'installazione di elementi grafici capaci di veicolare in modo massiccio l'identità della nuova AFOL metropolitana e di prodotti multimediali (visualizzabili dagli utenti negli schermi durante i tempi di attesa) a supporto di una più consapevole fruizione dei servizi offerti.

- **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 2014 si prevede, auspicando dei budget adeguati disponibili, la progettazione di campagne per la promozione della neonata AFOL metropolitana e dei servizi offerti, attraverso un'accurata pianificazione sui media basata su collaborazioni di fiducia con concessionarie capaci di garantire diverse uscite di inserzioni e pubiredazionali durante tutto l'arco dell'anno, con conseguente ottimizzazione dei costi e aumento della riconoscibilità del nuovo 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 (ed eventualmente dai Comuni coinvolti nella fusione)**

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 web, sulle offerte di lavoro e di stage, sui nuovi corsi in partenza e sulle opportunità di finanziamento tramite dote.

- **Social network**

Per tentare di allargare il target dei possibili fruitori dei servizi AFOL e in particolare quelli più giovani è necessario puntare sullo sviluppo di profili social (facebook, google +, twitter, linkedin) sui singoli servizi offerti in modo da coinvolgere, con chiarezza e assiduità di aggiornamenti, sul sito di AFOL visitatori occasionali che abbiano visto sui social informazioni o notizie legate al mondo del lavoro e della formazione. L'idea è quella di segmentare i vari profili e aggregarli in maniera concentrica ad "AFOL metropolitana" che da solo difficilmente potrebbe attirare tutti i potenziali segmenti coinvolti.

- **Ufficio stampa**

AFOL metropolitana necessita di una comunicazione mirata e autonoma. In passato le esigue risorse interne, già fortemente assorbite dalle altre attività, e l'assenza di sufficienti strumenti non hanno consentito un adeguato sviluppo di una struttura di questo genere. Si auspica la creazione di un ufficio stampa, che supportato dai necessari mezzi presidi le relazioni con i media attraverso conferenze stampa, comunicati stampa e rassegna stampa. L'obiettivo è quello di offrire all'AFOL metropolitana la possibilità di diventare un riferimento di informazione, offerte di lavoro e di percorsi formativi per i giornali, consentendo una pubblicizzazione più ampia dell'offerta di servizi dell'azienda.

OBIETTIVO 2 Ascoltare gli utenti che utilizzeranno i servizi dell'AFOL metropolitana

Una sinergica attenzione all'ascolto del pubblico di riferimento può diventare una leva di miglioramento. Anche con la nuova AFOL metropolitana si cercherà 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.

Nella costruzione dell'AFOL metropolitana le azioni di ascolto saranno elemento fondamentale sulla base del quale poter progettare un sistema di servizi efficace⁴.

AZIONE: Sviluppare azioni di ascolto e di customer satisfaction

Per l'anno 2014 si prevede di mettere in atto le azioni di ascolto dei cittadini fruitori dei servizi offerti intraprese durante gli anni 2012 e 2013 per AFOL Milano attraverso una fattiva collaborazione con il "gruppo Qualità". Le informazioni raccolte tramite strumenti di rilevazione della customer satisfaction costituiscono una mappa capace di evidenziare i punti di forza dell'azienda,

⁴ 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).

ma anche di far emergere gli aspetti su cui è necessario apportare interventi correttivi o di riallineamento alle necessità dei target.

Strumenti

- Questionari
- Sportelli informativi e di accoglienza.

COMUNICAZIONE INTERNA⁵

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

Il cambiamento che ha caratterizzato il 2013 (legato alle numerose nuove assunzioni) e che caratterizzerà il 2014 (con la fusione con le AFOL territoriali) rende più che mai necessaria la pianificazione di azioni di comunicazione interna al fine di raggiungere gli obiettivi specificati sopra, cioè:

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

Sono destinatari della comunicazione interna:

- i dipendenti e i collaboratori della nuova AFOL metropolitana
- i dipendenti della Provincia di Milano in distacco funzionale
- la Provincia di Milano e i Comuni che partecipano all'AFOL metropolitana⁶.

⁵ 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.

⁶ La Provincia di Milano e i Comuni che partecipano all'AFOL metropolitana, come già spiegato in una nota precedente, costituiscono in realtà un destinatario borderline che sta a metà tra pubblico interno e pubblico esterno; saranno quindi target non solo di azioni di comunicazione esterna ma anche di azioni di comunicazione interna, costituendo inoltre gli stakeholders stessi del nuovo ente.

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

La comunicazione interna è una leva fondamentale per promuovere la fiducia, l'orgoglio, il senso di appartenenza all'organizzazione attraverso azioni di informazione sulla vision e sulle strategie dell'ente e l'attivazione di processi di condivisione delle conoscenze, che vanno a incidere sul ruolo che ogni lavoratore percepisce di avere in azienda. Aumentando il coinvolgimento, si aumenta anche il senso di appartenenza e di conseguenza anche il grado di motivazione delle persone.

Al fine di accrescere la motivazione e il rendimento dei dipendenti è infatti fondamentale far sì che ognuno di essi sia messo nelle condizioni di conoscere la mission e i programmi aziendali e di individuare all'interno il senso del proprio ruolo e lavoro.

A partire da queste basi sarà possibile generare un circolo virtuoso capace di alimentare la motivazione di tutti coloro che opereranno all'interno della nuova AFOL metropolitana.

OBIETTIVO 2 Sviluppare una cultura organizzativa

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

In tal senso, la cultura organizzativa va intesa non solo come condivisione di processi ma anche come presupposto che influenza comportamenti organizzativi positivi.

AZIONE: Attivare processi di comunicazione per informare e coinvolgere i dipendenti

L'unità operativa comunicazione e relazioni esterne, in stretta collaborazione con la Direzione e l'Ufficio del Personale promuoverà azioni volte a coinvolgere tutti coloro che opereranno all'interno della nuova AFOL metropolitana, determinando un auspicabile arricchimento quantitativo e qualitativo delle informazioni veicolate all'interno dell'organizzazione.

Al fine di consolidare la cultura organizzativa, si attiveranno azioni volte a mobilitare componenti emotive e coscienza valoriale e a incidere positivamente sugli atteggiamenti e sui comportamenti delle persone.

Strumenti

- **Strumenti tradizionali**

Mail, telefono, bacheche, riunioni e incontri.

- **House organ**

La rivista interna per i dipendenti rappresenta un buon strumento di comunicazione, capace di colmare le carenze informative dovute anche alla distanza fisica delle persone che opereranno nelle diverse sedi dell'AFOL metropolitana. Questo strumento (con possibile cadenza bimestrale o trimestrale) potrebbe permettere inoltre di veicolare all'interno di un unico canale più informazioni che possono essere organizzate secondo logiche e tempistiche prestabilite. Il dipendente sarà 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 2014 si prevede di partire dal progetto "Soderini 24" intrapreso durante il 2012, per sviluppare e arricchire un'idea di house organ rivolto a tutti i dipendenti della nuova AFOL metropolitana.

- **Intranet**

Questo strumento offre uno spazio condiviso capace di favorire la trasparenza, il reperimento delle informazioni su temi, oggetti e attività, nonché la semplificazione dei processi amministrativi di immediato impatto sulla vita lavorativa di tutti i lavoratori (rubrica telefonica, modulistica, prenotazione spazi, inventario, richiesta di interventi di helpdesk, ecc.). L'apertura di un'area intranet, inoltre, rappresenta la possibilità di moltiplicare le occasioni di coinvolgimento dei singoli dipendenti nelle attività dell'ente attraverso l'utilizzo di tools quali forum, bacheche virtuali, applicazioni per la condivisione di contenuti sui principali social network (facebook, twitter e my space) e di creare occasioni di condivisione e azione, libere da vincoli legati allo spazio, al tempo e alle gerarchie, attraverso le quali attivare un tempestivo collegamento tra il momento strategico/decisionale e il momento organizzativo/operativo. Durante il 2013 è stato ultimato il progetto di intranet di AFOL Milano, iniziato nel 2012, attualmente in fase di testing e messa online.

Nell'ottica di un'AFOL metropolitana è possibile prevedere una revisione e un riadattamento dello stesso, capaci di consentire un riutilizzo di un modello peraltro mai utilizzato, ma comunque ben fatto. Si può prevedere di mettere online la intranet nel primo trimestre del 2014, e di apportare i dovuti miglioramenti e arricchimenti durante il corso dell'anno, anche a seguito di stimoli e suggerimenti dei dipendenti.

AZIONE: Attivare processi di comunicazione per ascoltare

L'unità operativa comunicazione e relazioni esterne, in stretta collaborazione con la Direzione e l'Ufficio del Personale, promuoverà azioni volte all'ascolto, con la raccolta di proposte, suggerimenti e "umori". A partire da quanto emergerà, si potranno poi predisporre le necessarie azioni migliorative della qualità della vita lavorativa.

Strumenti

- Questionari e indagini interne sul benessere organizzativo
- Incontri
- Forum sulla intranet.

4. POLITICHE DEL PERSONALE

Nel corso del 2013, l'avvicendamento del management, verificatosi nei primi mesi dell'anno, ha impresso un sostanziale mutamento delle politiche organizzative dell'Agenzia, non attuando, di fatto, la riorganizzazione della struttura aziendale prevista nel Piano Programma 2013.

Si è quindi perseguito l'obiettivo di rendere la struttura organizzativa più flessibile, rinunciando a realizzare una struttura a matrice, considerata troppo rigida e di complessa gestione per una realtà come l'Agenzia per la Formazione, l'Orientamento e il Lavoro della Provincia di Milano; obiettivo, questo, perseguito anche con la creazione di solo due Aree di intervento: Formazione e Lavoro.

Parallelamente, nei mesi di gennaio e febbraio, si è proceduto, da una parte, all'assunzione di figure professionali specialistiche per implementare le competenze aziendali e accrescere l'autonomia amministrativo-gestionale della stessa; dall'altra si è proceduto, tramite elezioni, all'individuazione dei Rappresentanti Sindacali e dei Lavoratori.

In attesa dell'individuazione di una soluzione risolutiva, si è inoltre rinnovato, per tutto il 2013, il contratto di servizio operante tra la Provincia di Milano e AFOL Milano, che oltre al trasferimento di risorse economiche, garantisce all'Agenzia l'assegnazione di 64 unità di personale in distacco funzionale.

Elemento chiave, anche per la programmazione degli obiettivi strategici per l'anno 2014, è la stipula della convenzione tra l'Agenzia e AFOL Nord-Ovest, risalente ai primi mesi del 2013.

Esso affida la gestione manageriale dell'Azienda consortile – AFOL Nord-Ovest- al direttore generale e ai dirigenti di Area di AFOL Milano. Questa iniziale forma di aggregazione delle Agenzie di Formazione, Orientamento e Lavoro della Provincia di Milano, determina la necessità di pensare a una struttura e ad un'organizzazione integrata, ottimizzando l'impiego del personale in forza, anche in considerazione di una futuribile Agenzia Metropolitana.

LA GESTIONE DEL PERSONALE PER IL 2014

Sia per quanto già espresso precedentemente, sia al fine di perseguire una politica di integrazione ed efficientamento organizzativo, nonché per attuare un processo di ripensamento e riorganizzazione dell'assetto dell'Agenzia - espressa volontà degli amministratori e dei soci -, si ritiene funzionale e imprescindibile la riqualificazione e valorizzazione del personale già in forza in AFOL Milano. Gli interventi di seguito individuati sono da considerarsi strettamente interconnessi tra loro e si ritengono leve utili e indispensabili per tale scopo.

- **Ridefinizione dei profili professionali:** si reputa necessario ripensare, anche in prospettiva di una maggiore flessibilità organizzativa, un sistema di profili professionali che garantisca maggiore duttilità e adattabilità degli stessi.
- **Mappatura delle job position:** è necessario individuare compiti e funzioni specifiche degli Uffici e dei Servizi, nonché definire le caratteristiche e il numero delle posizioni e delle funzioni professionali da ricoprire.
- **Analisi e ridefinizione dei carichi di lavoro:** questa fase, strettamente interconnessa alla precedente, è volta ad individuare in primo luogo criteri oggettivi per valutare i carichi di lavoro a cui sono sottoposti i dipendenti dell'Agenzia, per permettere, in ultima istanza, la determinazione attendibile della dotazione organica necessaria allo svolgimento di tutte le attività in capo ad AFOL Milano. Tale processo è ancor più rilevante, in considerazione del processo di fusione delle Agenzie di Formazione, Orientamento e Lavoro presenti sul territorio della provincia di Milano, ora in fieri, che porterà, nel 2014, alla creazione di un'Agenzia unica denominata AFOL metropolitana.
- **Mappatura delle competenze:** verranno mappate le competenze esistenti nell'Agenzia al fine di poter meglio suddividere compiti e funzioni precedentemente individuati. A tal fine si ipotizza di effettuare delle sessioni di assessment per l'intero personale in forza in AFOL Milano.

- **Piani di formazione e sviluppo:** in un'ottica di riqualificazione e valorizzazione del personale e di efficientamento della struttura organizzativa, si ritiene poi necessario procedere, anche a seguito di eventuali spostamenti interni di personale, alla definizione di piani individualizzati di formazione, al fine di accrescere le competenze individuali necessarie a ricoprire i ruoli assegnati.

Il perseguimento delle politiche e delle azioni di riqualificazione e valorizzazione del personale già in forza si inseriscono in un quadro più ampio di riduzione progressiva dello stesso, da attuare nel prossimo quinquennio attraverso la non attuazione del turn-over e il blocco di nuove assunzioni, che saranno possibili solo per l'individuazione di professionalità strategiche per l'Agenzia.

La tabella che segue (Tab. 1) riporta l'organico complessivo in forza ad AFOL Milano, suddiviso per Area di appartenenza e tipologia di inquadramento, per il secondo semestre del 2013 che risulta essere pari a **242 unità**.

TAB. 1_ORGANICO IN FORZA AD AFOL MILANO NEL 2013

AREA	Dir	Categorie di inquadramento professionale			totale
		D	C	B	
Azienda	0	13	11	10	34
Formazione	1	43	35	13	92
Lavoro	1	15	44	56	116
Totale	2	71	90	79	242

* La situazione del personale si riferisce al secondo semestre 2013 a seguito della vacanza del posto di Direttore Generale. Il Direttore dell'Area Lavoro in carica ha svolto, in virtù della posizione istituita di Vicedirettore Generale, anche tale incarico.

La tabella 2. riporta la suddivisione del Personale tra dipendenti dell'Agenzia e unità Provinciali in distacco funzionale. Del numero totale delle attuali unità, si evince che il 73% è personale alle dirette dipendenze di AFOL Milano.

TAB. 2_RIPARTIZIONE DIPENDENTI

AFOL Milano	Provincia di Milano in distacco funzionale
30	4
56	36
92	24
178	64*

* Il dato è aggiornato al 8/10/2013, ricomprende l'ultimo rientro della risorsa in distacco provinciale che ricopriva anche la funzione di Responsabile Amministrativo-economico-finanziario, ruolo assunto ad interim dal Vicedirettore Generale in carica.

5. GESTIONE ECONOMICO-FINANZIARIA

LA GESTIONE CARATTERISTICA

La composizione dei ricavi si articola in quattro macro categorie:

1. Trasferimenti e 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).
2. Contributi erogati dalla Provincia per:
> l'affidamento in house di determinati servizi/progetti
> la garanzia di continuazione di attività istituzionali nell'ambito delle politiche attive per il lavoro.
3. Contributi derivanti dalla partecipazione a bandi nazionali, regionali, provinciali e del Fondo Sociale Europeo.
4. 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.

Nella tabella 3 sono posti a confronto i dati del Bilancio di Previsione 2014 con quelli del Bilancio di Previsione 2013 delle voci di cui sopra. Come si evince dal confronto, per i contributi da bandi nazionali - regionali - provinciali e FSE relativi all'anno 2014 si prevede un aumento pari al 35% del valore previsto nel Bilancio di Previsione 2013. Per l'anno 2014,

AFOL si impegna a migliorare sempre di più l'offerta di servizi per sostenere il lavoro, adeguandosi in particolare alle caratteristiche delle nuove linee di finanziamento regionale (il riferimento è al Bando "Dote Unica Lavoro", iniziativa unica promossa da Regione Lombardia come da DGR n. 748 del 4/10/2013). Mentre per la voce Contributi allievi e corrispettivi da enti privati e pubblici si prevede una diminuzione dei Proventi influenzata dalla congiuntura economica attuale. Il motivo della significativa variazione è da ricercare nell'incertezza che grava sulle finanze di Enti pubblici che in passato avevano sviluppato aree di business con AFOL. Alla luce di questa congiuntura economica difficile per tutto il sistema sia pubblico che privato la previsione 2014 è stata valutata in modo prudentiale.

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 e dei costi di struttura dell'Area Azienda.

Per una puntuale descrizione dei valori iscritti nella parte "Proventi e Ricavi delle Prestazioni" del Bilancio di previsione 2014 e per la loro corrispondenza sulle voci di costi della Produzione si rimanda infra alla sezione "Relazione illustrativa delle singole voci del conto economico di previsione". Si anticipa comunque in questa sede la situazione per una delle voci di costo più significative sul Bilancio di AFOL, i costi per il Personale.

TAB. 3 CONFRONTO DEI DATI DEL BILANCIO DI PREVISIONE 2014 CON I DATI DEL BILANCIO DI PREVISIONE 2013

	Trasferimenti da contratto di servizio	Contributi da bandi nazionali-regionali-provinciali e FSE	Contributi allievi e corrispettivi da enti privati e pubblici
Previsione 2014	€ 7.388.662	€ 4.105.692	€ 937.200
Previsione 2013	€ 7.453.076	€ 3.027.544	€ 4.766.081
Scostamento tra previsione 2013 e 2014	- € 64.414	+ € 1.078.148	- 3.828.881

Nella tabella 4 denominata “Organico Complessivo” si riporta la previsione per l’esercizio 2014 del numero delle unità, del costo complessivo del personale.

**TAB. 4_ORGANICO COMPLESSIVO
(PREVISIONE ESERCIZIO 2014)**

Tipologia contrattuale	Dipendenti agenzia	In distacco da Provincia
Numero unità	179*	64
Costo complessivo (esclusa IRAP)	€ 5.751.630	€ 2.640.000
Specifica copertura finanziaria da Provincia	€ 3.790.000**	€ 2.640.000
Copertura con risorse proprie e contributo da Provincia	€ 1.961.630	-

* In via prudenziale si è inserita un’ulteriore risorsa
**Compreso trasferimento per cessati

Si evidenzia, in particolare, la specifica copertura finanziaria da parte della Provincia di Milano di suddetti costi, che ricordiamo essere composta da personale provinciale distaccato e da risorse economiche trasferite.

Complessivamente dunque i costi previsti del personale dipendente e di quello trasferito ammontano nell’anno 2014 a € 8.391.630, a fronte di trasferimenti provinciali a diretta copertura degli stessi pari a € 6.430.000.

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

Come già accennato prima riguardo alle voci di ricavo, la descrizione dei valori iscritti nella parte “Costi di produzione” del Bilancio di previsione 2014 si rimanda infra alla sezione “Relazione illustrativa delle singole voci del conto economico di previsione”.

In sintesi, tenendo conto di un quadro che non si è ancora delineato per alcuni aspetti di finanziamento, per l’anno 2014 le principali voci di costo possono essere rappresentate come segue nella tabella 5:

**TAB. 5_PRINCIPALI VOCI DI COSTO
(PREVISIONE ESERCIZIO 2014)**

Voci	Totali
Materiali di consumo	€ 83.470
Personale in distacco	€ 2.640.000
Prestazioni professionali	€ 839.873
Organi sociali	€ 10.000
Manutenzioni, riparazioni, assistenza tecnica, funzionamento struttura e servizi connessi ai progetti	€ 1.670.809
Ristorno a Fondo Provinciale	€ 940.000
Godimento beni di terzi	€ 13.000
Personale dipendenti AFOL	€ 5.751.630
Ammortamenti	€ 137.000
Fondo risarcimento cause legali personale	€ 100.000
Oneri diversi di gestione	€ 41.500
Oneri finanziari	€ 1.251
Imposte	€ 318.021
Totale costi	€ 12.546.554

Sui costi operativi per il Bilancio di previsione 2014 si delinea un miglioramento complessivo di 2.600.000 euro rispetto alla Previsione per il 2013.

Preme sottolineare che per l’esercizio 2014 è confermato l’indirizzo di rigore per il contenimento dei costi già impresso a partire dal 2013 nella gestione dell’azienda.

LA GESTIONE FINANZIARIA E L'ASSETTO PATRIMONIALE

La movimentazione dei flussi monetari è fondamentalmente correlata alla gestione caratteristica. Come si è visto, l'aspetto economico-finanziario 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 2013 la gestione finanziaria si è caratterizzata per i flussi provenienti in larga misura dalla Provincia, seppure con notevoli ritardi rispetto alle scadenze stabilite.

Si auspica per i successivi esercizi e proprio a partire dal 2014, una puntualità nei versamenti che permetta una programmazione sempre più verosimile della situazione di cassa dell'Agenzia.

Accanto alla fonte provinciale, si affiancano i flussi connessi allo svolgimento di attività e/o servizi, i contributi versati anticipatamente dagli allievi, i quali contribuiscono in maniera significativa alla creazione della disponibilità finanziaria, le riserve di utili pregresse, nonché le anticipazioni rimosse per la partecipazione a bandi diversi. Tuttavia, si segnala che l'azienda si è trovata a operare in una 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.

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. Sulla base dell'ultimo dato disponibile, il valore delle immobilizzazioni materiali è valutato risultava d'importo in certa misura contenuto se rapportato 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.

Gli investimenti effettuati nel 2013, 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.

Nella tabella 6 si riportano gli elementi del patrimonio netto risultanti dall'ultimo bilancio approvato, chiuso il 31/12/2012.

TAB. 6 ELEMENTI DEL PATRIMONIO NETTO (RISULTANTI DAL BILANCIO DEL 31/12/2012)

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
Utile da esercizio 2012	€ 52.544
Totale patrimonio netto	€ 553.616

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 (ovvero i debiti verso fornitori) sono adeguatamente coperti dalle attività correnti e, come si è detto in precedenza, la gestione caratteristica prevista per il 2014, consente di alimentare flussi monetari in grado di garantire una corretta ed equilibrata gestione finanziaria e patrimoniale.

BILANCIO DI PREVISIONE 2014

A) PROVENTI E RICAVI DELLE PRESTAZIONI	AREA DIREZIONE CENTRALE	AREA FORMAZIONE	AREA LAVORO	TOTALE AZIENDA
Contributi c/esercizio Provincia di Milano				
Art. 14, n. 1 Finanziamento Annuale	621.062	-	-	621.062
Art. 14, n. 5 Ex Peg	-	112.520	-	112.520
Art. 14, n.5 Piano Offerta Formativa	-	80.000	-	80.000
Art. 14, n. Crisi aziendali e posta	-	-	57.600	57.600
Art. 14, n. 5 Costi orientamento	-	-	87.480	87.480
Contrib. per personale trasferito	674.615	2.303.695	2.196.690	5.175.000
Contrib. per personale ex sommin.	-	-	1.255.000	1.255.000
Totale	1.295.677	2.496.215	3.596.770	7.388.662
BANDI REGIONALI / EUROPEI				
Percorsi finanziati con sistema a dotte	-	50.000	177.050	227.050
Fondo Sociale Europeo	-	100.000	1.455.700	1.555.700
DDIF Finanziamento con sistema a dotte	-	1.179.000	-	1.179.000
Totale	-	1.329.000	1.632.750	2.961.750
BANDI PROVINCIALI				
Apprendistato a dotte	-	210.000	-	210.000
Piano EMERGO	-	-	350.000	350.000
Interventi orientativi e formativi Talenti al lavoro	-	210.000	-	210.000
Match point	-	-	253.942	253.942
Formazione personale Tribunale	-	60.000	-	60.000
Totale	-	480.000	603.942	1.083.942
BANDI NAZIONALI				
Fondi Interprofessionali	-	60.000	-	60.000
Totale	-	60.000	-	60.000
CORRISPETTIVI PER SERVIZI				
Compartecipazione utenti	-	790.000	-	790.000
Servizi a enti pubblici e privati	-	50.000	97.200	147.200
Totale	-	840.000	97.200	937.200
Altri ricavi	115.000	-	-	115.000
TOTALE RICAVI E PROVENTI	1.410.677	5.205.215	5.930.662	12.546.554

B) COSTI DI PRODUZIONE	AREA DIREZIONE CENTRALE	AREA FORMAZIONE	AREA LAVORO	TOTALE
6) Per materiale di consumo				
Beni di consumo	5.000	52.000	22.420	79.420
Beni strumentali di modico valore	-	2.000	500	2.500
Carburanti e lubrificanti	1.000	50	500	1.550
Totale spese materiale di consumo	6.000	54.050	23.420	83.470
7) Per servizi				
Personale in distacco: retribuzioni e oneri	145.200	1.584.000	910.800	2.640.000
Prestazioni professionali collaboratori a progetto	20.000	80.560	-	100.560
prestazioni professionali - Lavoro autonomo	50.000	619.996	69.317	739.313
Borse di studio progetto Eco tech	-	-	221.829	221.829
Manutenzioni e riparazioni	12.000	15.000	1.000	28.000.
Viaggi, vitto e alloggio per destinatari finali	-	15.000	55.272	70.272
Viaggi, vitto e alloggio per il personale	-	2.000	1.000	3.000
Servizi di terzi	-	153.700	66.407	220.107
Altre prestazioni di servizi (partner europei)	-	-	744.765	744.765
Emolumenti agli amministratori	-	-	-	-
Compensi al Collegio dei revisori dei conti	10.000	-	-	10.000
Iniziative promozionali e spese pubblicitarie	10.000	10.000	1.000	21.000
Convegni, mostre e fiere	3.000	-	2.000	5.000
Spese telefoniche e collegamenti telematici	3.000	-	-	3.000
Spese spedizione, postali	5.200	1.000	9.500	15.700
Assicurazioni	27.000	-	5.136	32.136
Licenze d'uso software	17.000	2.000	1.000	20.000
Spese pulizie	230.000	-	-	230.000
Spese per fidejussioni	-	5.000	5.000	10.000
Sistema certificazione qualità	2.000	-	-	2.000
Assistenza tecnica attrezzature	2.000	2.000	2.000	6.000
Ristorno a Fondo di Rotazione Provinciale	-	302.000	638.000	940.000
Spese legali e notarili	10.000	-	2.000	12.000
Spese igienico sanitarie	5.000	-	-	5.000
Spese medico ospedaliere	6.000	-	-	6.000
Formazione del personale	15.000	-	-	15.000
Totale costi per servizi	572.400	2.792.256	2.736.026	6.100.682

8) Per godimento beni di terzi							
Affitto immobili	-	-	-	-	-	-	-
Noleggio attrezzature e canoni leasing	2.000	10.000	1.000	1.000	13.000	13.000	
Totale costi godimento beni di terzi	2.000	10.000	1.000	1.000	13.000	13.000	
9) Per personale							
Salari e stipendi	906.236	1.191.111	2.185.167	2.185.167	4.282.514	4.282.514	
Oneri sociali	248.263	326.305	598.626	598.626	1.173.195	1.173.195	
Trattamento di fine rapporto	62.621	82.306	150.995	150.995	295.922	295.922	
Totale personale	1.217.120	1.599.722	2.934.788	2.934.788	5.751.630	5.751.630	
10) Ammort. e svalutaz.							
Ammortamento Immobili Immateriali	-	-	-	-	-	-	
Ammortamento Immobili Materiali	40.000	90.000	7.000	7.000	137.000	137.000	
Totale ammortamenti	40.000	90.000	7.000	7.000	137.000	137.000	
12) Accantonamento per rischi							
Fondo risarcimento cause legali personale	100.000	-	-	-	100.000	100.000	
Totale accantonamento per rischi	100.000	-	-	-	100.000	100.000	
14) Oneri diversi di gestione							
INAIL utenti servizi FP e Lavoro	-	40.000	-	-	40.000	40.000	
Adempimenti societari	1.500	-	-	-	1.500	1.500	
Totale oneri diversi di gestione	1.500	40.000	40.000	40.000	41.500	41.500	
Totale costi della produzione	1.939.020	4.586.028	5.702.234	5.702.234	12.227.282	12.227.282	
DIFFERENZA VALORE - COSTI PRODUZIONE	528.343	619.187	228.428	228.428	319.272	319.272	
Gestione straordinaria	-	-	-	-	-	-	
Totale gestione straordinaria	-	-	-	-	-	-	
Gestione finanziaria							
	1.251	-	-	-	1.251	1.251	
Totale gestione finanziaria	1.251	-	-	-	1.251	1.251	
Utile (Perdita) ante imposte	529.594	619.187	228.428	228.428	318.021	318.021	
Imposte dell'esercizio	-	-	-	-	-	-	
IRES - IRAP	318.021	-	-	-	318.021	318.021	
Totale Imposte e tasse	318.021	-	-	-	318.021	318.021	
Utile (Perdita) di periodo	-	-	-	-	-	-	
Contributi copertura costi di struttura	-	-	-	-	-	-	
Utile (Perdita) di periodo	-	-	-	-	0	0	

RELAZIONE ILLUSTRATIVA DELLE SINGOLE VOCI DEL CONTO ECONOMICO DI PREVISIONE

VALORE DELLA PRODUZIONE

Proventi e ricavi per prestazioni

Sono composti dalle seguenti macro categorie:

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

> contributi in conto esercizio erogati dalla Provincia di Milano per complessivi € 7.388.662, di cui € 5.175.000 a copertura delle spese del personale trasferito in distacco funzionale e trasferimento per cessati e di € 1.255.000 a copertura delle spese di personale dipendente della Agenzia impiegato nei servizi per il lavoro;

> € 621.062 a copertura delle spese di struttura, ivi compresi gli organi sociali;

> € 337.600 a copertura di spese per lo svolgimento di specifiche funzioni istituzionali ed erogazione di particolari servizi, quali ad esempio le crisi aziendali e il piano formativo.

Nel dettaglio, il conferimento annuale di Euro 621.061,50, versato dalla Provincia in due rate semestrali, servirà a finanziare le spese relative al compenso del Collegio dei Revisori, del Direttore Generale, dei Dirigenti di Area e delle Posizioni Organizzative, nonché tutte le spese di struttura quali: spese di pulizia, spese per assicurazioni, spese pubblicitarie, spese medico ospedaliere, spese per la formazione del personale e spese per prestazioni professionali in capo all'azienda.

2. Contributi derivanti dalla partecipazione a specifici bandi Regionali, Provinciali e Nazionali, che vengono stimati complessivamente in € 4.105.692 parte dei quali riferiti a progetti già avviati nel corso dell'anno 2013, e altri che verranno avviati nel 2014

e che si concluderanno nello stesso.

Tra i Bandi Regionali troviamo:

> i percorsi finanziati con il nuovo sistema a "Dote Unica Lavoro" per Euro 227.050, realizzati per lo più in economia con risorse umane interne;

> i progetti formativi IFTS in collaborazione con le scuole che riguardano attività di Formazione Superiore e di Formazione Continua e Permanente e le Learning Week, un catalogo di attività seminariali svolti in partenariato con le scuole;

> i percorsi di qualifica e diploma in DDIF per Euro 1.179.000 che vengono attivati presso il centro di formazione professionale Paullo. I corsi riguardano la moda, la sartoria, beauty e benessere, pertanto i relativi finanziamenti serviranno a coprire costi destinati all'acquisto di beni di consumo per lo svolgimento delle attività quali prodotti di sartoria (fili, tessuti, manichini, ecc.), prodotti per parrucchieri (shampoo, tinte, ecc.) e prodotti per estetica (cerette, creme, ecc.); prestazioni professionali e collaboratori a progetto quali docenti e tutor con competenze specifiche rispetto le materie insegnate e spese per il personale a tempo determinato impiegato su tale attività, anch'essi docenti e tutor (tale costo trova allocazione nella voce "spese del personale");

> quattro progetti presentati dall'ufficio EURES nell'ambito della Green Economy (vengono privilegiati temi della sostenibilità, delle fonti di energia rinnovabile e delle problematiche ambientali), del turismo ecosostenibile e dell'accoglienza turistica Expo 2015. La realizzazione dei progetti, il cui obiettivo fondamentale è la promozione della mobilità dei giovani italiani in Europa, prevede che vengano stipulate convenzioni di partenariato con le istituzioni estere dei paesi di accoglienza, quali associazioni di categorie, sindacati, università. Gli introiti derivanti dalla realizzazione di tali progetti saranno destinati al finanziamento delle borse

di studio destinate ai ragazzi selezionati per i tirocini all'estero (alla voce "borse di studio" nei costi per servizi), alle relative assicurazioni, nonché ai partner quale corrispettivo per le attività da loro svolte (alla voce "servizi di terzi - partner europei").

> il progetto Work Experience in tribunale il cui valore stimato, pari ad Euro 194.481, trova corrispondenza nei costi alle voci "prestazioni professionali", "viaggi, vitto e alloggio" e "costi per il personale".

Tra i Bandi Provinciali troviamo:

> il progetto "Apprendistato a dote" con una previsione d'entrata di Euro 210.000; i relativi costi trovano collocazione tra gli incarichi a prestatori professionali ovvero docenti e tutor la cui professionalità non è reperibile all'interno e spese per il personale interno che svolgono funzioni di coordinamento attività;

> i progetti del Piano Emergo (Piano Provinciale per l'occupazione dei disabili), sia a dote che a sistema, iscritti a bilancio per Euro 350.000 per i quali si presume vengano sostenuti costi per consulenze esterne e costi per il personale impiegato nella attività progettuali;

> il progetto Esagono con una previsione d'entrata di Euro 200.000 trova la sua corrispondenza in uscita per buona parte, alla luce degli accordi di rete stipulati con le altre Afol, nella voce "servizi di terzi" e nelle consulenze esterne;

> il progetto Match Point per cui è prevista una entrata per il 2014 di Euro 253.942 e i cui correlativi costi trovano allocazione nelle spese per il personale;

> il progetto "Per un Nuovo Tribunale Metropolitano" i cui ricavi pari ad Euro 60.000, sono ripartiti nella sezione dei costi tra le consulenze e costi del personale.

Infine, tra i Bandi Nazionali troviamo i Fondi interprofessionali relativi ai corsi Fondimpresa e Conti Formazione per Euro 60.000.

- 3. Ricavi derivanti dalla prestazione di servizi a enti pubblici e privati per attività di formazione del personale e servizi al lavoro**, stimati in Euro 147.200 e ricavi derivanti da soggetti frequentanti corsi di formazione, stimati in Euro 790.000. Le entrate derivanti dagli allievi andranno a finanziare l'acquisto di beni di consumo e la stipulazione di contratti per consulenze esterne per Euro 180.000.

Si evidenzia che, in merito ai costi del personale correlativi ai ricavi derivanti dai progetti sopra esposti, AFOL Milano a sua volta provvederà, come da Contratto di Servizio, a versare a favore del Fondo Provinciale di rotazione la somma di Euro 940.000, a ristorno degli introiti derivanti dalla rendicontazione

del personale in servizio.

I ricavi e gli altri proventi sono stati stimati secondo il principio della competenza economica e temporale. L'ammontare complessivo dei ricavi previsti per l'esercizio 2014 è pari ad Euro 12.546.554 a fronte di ricavi previsti per l'esercizio 2013 pari a Euro 15.246.701. Come risulta dal raffronto dei dati previsionali, lo scostamento di maggior rilievo per l'esercizio 2014 è dovuto alla previsione di una diminuzione prudenziale dei corrispettivi per servizi ad enti pubblici e privati pari € 3.828.881, del cui apporto alla data in cui si stila la presente relazione previsionale non vi è evidenza.

Si rileva inoltre una riduzione sui trasferimenti da contratto di servizio in vigore dal 25/6/2013.

COSTI DELLA PRODUZIONE

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

Acquisto di materiali di consumo

I costi per l'acquisto di stampati e materiale di consumo per attività formative e servizi al lavoro sono stimati in Euro 83.470, contro i 116.100 del 2013.

Spese per servizi

Ammontano complessivamente a Euro 6.100.682 contro Euro 9.406.915 previsti per l'esercizio 2013.

Le somme più significative riguardano il rimborso alla Provincia di Milano del costo relativo al personale in distacco funzionale, stimato in Euro 2.640.000; Euro 940.000 per ristorno 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 839.873 (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).

Di particolare rilevanza risulta la voce "altre prestazioni di servizio con partner europei" pari ad € 744.765 dovuti alla costituzione di partenariati per lo sviluppo di progetti europei.

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 5.751.630 contro i 5.197.444 previsti per l'esercizio 2013.

Si fa presente che tale aumento è dovuto in parte al reintegro in organico di diverse unità a seguito di impugnazione del contratto a progetto, in parte all'assunzione di nuove unità a tempo determinato.

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 € 100.000, per il rischio derivante da eventuali impugnazioni o 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.

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

È il risultato economico previsto al lordo delle imposte.

Imposte dell'esercizio

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

TAB. 7_TABELLA NUMERICA DEL PERSONALE - PREVISIONE ANNO 2012

SERVIZI	Dir	CATEGORIE			Tipologia contratti e costo				TOTALE	
		D	C	B	Dipendenti Agenzia		Dipendenti Provincia		N.	Costo €
					N.	Costo €	N.	Costo €		
AREA CENTRALE	1*	13	11	10	31	1.217.120	6	145.120	35	958.528
AREA FORMAZIONE	1	43	35	13	56	1.599.722	46	1.584.000	92	2.287.009
AREA LAVORO	1	15	44	56	92	2.934.788	5	910.800	116	1.120.535
TOTALE	3	71	90	79*	179	5.751.630	97	2.640.000	243	8.391.630

* * In via prudenziale è stata inserita un'ulteriore risorsa con ruolo dirigenziale a carico di AFOL

La tabella 7 riporta l'organico complessivo in forza presso AFOL Milano e che per il 2014 si intende riconfermare.

Sono riportate anche le tipologie di inquadramento e i relativi costi. Si segnala che le politiche e le azioni del personale vanno lette alla luce della riduzione progressiva dello stesso, da attuare nel prossimo quinquennio attraverso la non attuazione del turn-over e il blocco di nuove assunzioni, che saranno possibili solo per l'individuazione di professionalità strategiche per l'Agenzia.

BILANCIO INFRANNUALE 2013

RELAZIONE GESTIONALE SUL CONTO ECONOMICO

CONTO ECONOMICO CONSUNTIVO

AL 31/08/2013



Azienda speciale della



**Provincia
di Milano**

RELAZIONE GESTIONALE SUL CONTO ECONOMICO AL 31/08/2013

Il Conto economico al 31.08.13 ha il duplice scopo di verificare il mantenimento degli equilibri economici e finanziari rispetto all'andamento della gestione caratteristica dell'azienda e di effettuare una ricognizione sul grado di realizzazione dei programmi prefissati dal Piano Programma e dal Bilancio di previsione per l'anno in corso.

Il 2013 rappresenta il primo esercizio con il quale è entrato a regime il nuovo Contratto di servizio siglato con la Provincia di Milano in data 26.06.13 per la gestione dei servizi per la formazione e il lavoro. Il periodo preso in esame decorre dal 1 gennaio al 31 agosto 2013. I dati del conto economico al 31 agosto sono posti a raffronto con quelli del Bilancio di previsione dell'esercizio redatto prima della sottoscrizione del nuovo Contratto di servizio. Secondo i parametri economico – finanziari, al 31 agosto 2013 i programmi risultano realizzati nella misura del 53% rispetto al bilancio previsionale aziendale. Infatti, i ricavi della gestione caratteristica al 31/08/2013 ammontano a consuntivo complessivamente a € 8.054.366, a fronte di una previsione annuale per il 2013 di € 15.246.701 tenuto conto che la previsione è stata fatta quando non era ancora in essere il nuovo contratto di servizio il quale riduce nella misura del 20% i trasferimenti provinciali. I costi di periodo relativi alla gestione caratteristica ammontano a consuntivo a € 8.213.501, a fronte di una previsione di € 14.904.458.

In ogni caso, tutti i servizi e le attività previste nel Piano Programma e nel bilancio di previsione per l'anno in corso risultano avviati; alcuni progetti di durata contenuta e con finanziamenti specifici si sono già conclusi nel rispetto degli obiettivi; mentre altri, come si è detto, sono in corso di svolgimento.

La distribuzione per Area dei ricavi risulta essere la seguente:

Area	Ricavi	
	Bilancio di previsione al 31/12/2013	Consuntivo al 31/08/2013
Area centrale	€ 1.125.280	€ 1.172.181
Area formazione	€ 5.323.305	€ 3.027.544
Area lavoro	€ 8.798.116	€ 3.685.540
Totale	€ 15.246.701	€ 8.054.366

- Si segnala che il grado di avanzamento dell'Area Lavoro in realtà è in linea rispetto alle previsioni effettuate, in quanto la realizzazione del progetto denominato "Proposta di accompagnamento alla implementazione del riordino organizzativo del sistema dei servizi ala lavoro della Regione Siciliana", che ha un peso rilevante sul budget complessivo (più di un terzo), non è stato avviato.

Nel dettaglio, i ricavi d'esercizio al 31.08.13 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 4.841.204, di cui Euro 3.365.430 a copertura delle spese del personale trasferito in distacco funzionale e trasferimento per cessati e di Euro 836.667 a copertura delle spese di personale dipendente della Agenzia impiegato nei servizi per il lavoro;
 - € 414.041 a copertura delle spese di struttura;
 - € 225.066 a copertura di spese per lo svolgimento di specifiche funzioni istituzionali ed erogazione di particolari servizi.
2. Contributi derivanti dalla partecipazione a specifici bandi Regionali, Provinciali e Nazionali pari ad Euro 1.902.400 parte dei quali riferiti a progetti già avviati nel corso dell'anno 2012, ed altri che sono stati avviati nel 2013.
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 931.651, di cui da soggetti frequentanti corsi di formazione per Euro 257.420.

I ricavi e gli altri proventi sono stati calcolati secondo il principio della competenza economica e temporale. Per quanto riguarda invece i costi della produzione, essi ammontano complessivamente a € 8.213.501. I costi per l'acquisto di stampati e materiale di consumo per attività formative e servizi al lavoro sono pari ad Euro 105.144.

Le spese per servizi ammontano complessivamente a Euro 4.480.730 contro Euro 9.406.915 previsti per l'esercizio 2013.

Le somme più significative riguardano il rimborso alla Provincia di Milano del costo relativo al personale in distacco funzionale pari ad Euro 1.836.312; Euro 626.667 per ristorno 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 per Euro 885.062 (comprensivi anche di spese per prestazioni professionali specialistiche connesse alla gestione amministrativa e organizzativa).

Di particolare rilevanza risulta la voce "altre prestazioni di servizio" pari ad € 423.182 dovuti alla costituzione di partenariati per lo sviluppo di progetti complessi. 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.

Le spese per il personale ammontano a Euro 3.446.368 contro i 5.197.444 previsti per l'esercizio 2013.

Si fa presente che tale aumento è dovuto in parte al reintegro in organico di diverse unità a seguito di impugnazione del contratto a tempo determinato, in parte all'assunzione di nuove unità a tempo determinato.

Gli ammortamenti ammontano ad euro 154.843 e 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.

Gli oneri diversi di gestione riguardano spese diverse di carattere residuale e spese relative ad adempimenti di carattere amministrativo e gestionale.

Il risultato economico previsto al lordo delle imposte ammonta ad Euro -178.356.

Il risultato economico di periodo ammonta a € - 314.916.

La gestione finanziaria si è svolta in armonia con quella economica e degli investimenti, le erogazioni dei contributi provinciali e regionali a copertura dei costi strutturali dell'Azienda non sono state sempre puntuali e ciò non ha consentito una liquidità immediata adeguata alle esigenze di pagamento; nonostante la situazione evidenziata, non si è avuta la necessità di fare ricorso ad affidamenti bancari.

Per quanto concerne i costi della produzione sono anch'essi complessivamente in linea con le previsioni, seppure con talune particolarità.

Riguardo alle retribuzioni e agli oneri sociali l'Azienda, oltre che con risorse proprie, vi provvede sostanzialmente con specifici contributi finanziari della Provincia di Milano. La spesa di maggior rilievo riguarda il personale in distacco funzionale – iscritta tra i costi per servizi - per il quale l'Ente provvede ad anticipare i pagamenti sia delle retribuzioni che degli oneri sociali, decurtandoli dal correlato contributo previsto dal contratto di servizio.

Si segnala inoltre, in merito alle spese del personale, che l'Agenzia si trova, da un lato, a far fronte a sempre maggiori costi del personale alle proprie dipendenze per effetto del turn over (i dipendenti in distacco sono passati dalle 103 unità iniziali alle 66 attuali; mentre il personale dipendente è passato dalle 107 unità del 2011

alle 139) e, dall'altro, anche per effetto dei reintegri, dei considerevoli costi per lo stesso.

Da un'analisi sull'andamento della gestione corrente si nota che non indifferente è stato il peso di accadimenti aziendali di seguito qui descritti:

- cause in corso promosse da ex dipendenti AFOL con contratti co.co.pro, i quali sono stati reintegrati in azienda a seguito di sentenza a loro favorevole;
- l'annullamento delle gare per la fornitura di arredi e aule nell'ambito del programma Lombardia Eccellente, progetto Città delle Idee. Parte della somma introitata e destinata alle spese in conto capitale come da preventivo di progetto, infatti non è stata appostata tra i ricavi al 31.08.13, in quanto non avendo proceduto con le gare e quindi non avendo sostenuto correlativi costi a fronte del finanziamento ricevuto, è stata considerata un risconto passivo a tale data. In seguito ad una proroga concessa dalla Regione Lombardia con decreto regionale n. 6623 del 12/07/13, che ha posticipato alla data del 15.10.13 i termini di rendicontazione delle spese quietanzate a giustificazione del finanziamento, è stato possibile procedere con le gare. Ciò comporta che l'importo riscontato al 31.08.2013 verrà portato a ricavo nel bilancio consuntivo al 31.12.13 a fronte di fatture quietanzate.

I fatti di rilievo di cui sopra portano a un'evoluzione prevedibile della gestione con costi in aumento per l'ultima parte del 2013, alla luce anche della riduzione del 20% dei trasferimenti del contratto di servizio attualmente in vigore.

CONTO ECONOMICO CONSUNTIVO AL 31/08/2013

RIEPILOGO GENERALE	Bilancio previsione esercizio 2013	CONTO ECONOMICO AL 31/08/2013			
		Totale bilancio al 31/08/2013	Dati da contabilità	(+) Integrazioni	(-) Rettifiche
A) RICAVI DELLE PRESTAZIONI					
Contributi c/esercizio Provincia di Milano					
Art. 14, n. 1 Finanziamento Annuale	628.105	414.041	314.053	99.989	-
Art. 14, n. 5 Ex Peg	140.650	75.013	56.260	18.753	-
Art. 14, n.5 Piano Offerta Formativa	100.000	53.333	40.000	13.333	-
Art. 14, n. Crisi aziendali	72.000	38.400	28.800	9.600	-
Art. 14, n. 5 Costi Orientamento	109.350	58.320	43.740	14.580	-
Contributi per personale trasferito	5.012.321	3.365.430	3.045.430	320.000	-
Contributi per stabilizz. personale ex sommin.	1.355.650	836.667	174.153	662.514	-
Contributi per spediz. in abb. post. area lavoro	35.000	-	-	-	-
Totale contributi da contratto di servizio	7.453.076	4.841.204	3.702.435	1.138.769	-
Contributi per progetti specifici	-	66.233	51.233	15.000	-
Totale	7.453.076	4.907.437	3.753.668	1.153.769	-
Totale Contributi c/esercizio da privati					
BANDI REGIONALI					
Percorsi finanziati con sistema a dote	130.000	303.126	303.126	-	-
Fondo Sociale Europeo	510.644	368.872	277.372	91.500	-
DDIF Finanziamento con sistema a dote	1.241.900	593.217	593.217	-	-
Apprendistato e L. 236/1993	80.000	36.856	32.900	3.956	-
Totale	1.962.544	1.302.071	1.206.615	95.456	-
BANDI PROVINCIALI					
Apprendistato a dote	100.000	37.833	37.833	-	-
Per un nuovo tribunale metropolitano	-	5.914	-	5.914	-
Care giver	-	14.100	-	14.100	-
Piano talenti al lavoro	65.000	165.419	153.932	88.375	- 76.888
EMERGO dispositivo 3.3a	500.000	189.521	154.450	35.071	-
Match point	150.000	71.222	71.222	-	-
Piano provinciale per l'attuazione dei programmi di reimpiego per disoccupati L. 266, c. 411	-	11.426	11.426	-	-
Totale	815.000	495.435	428.863	143.460	- 76.888
BANDI NAZIONALI					
Fondi Interprofessionali	250.000	104.894	70.822	53.518	- 19.446
Totale	250.000	104.894	70.822	53.518	- 19.446
CORRISPETTIVI PER SERVIZI					
Compartecipazione utenti	600.000	257.420	257.420	-	-
Servizi a enti pubblici e privati	4.166.081	674.231	2.015.958	52.113	- 1.393.840
Totale	4.766.081	931.651	2.273.378	52.113	- 1.393.840
Altri ricavi	-	312.878	215.551	97.327	-
TOTALE RICAVI E PROVENTI	15.246.701	8.054.366	7.948.897	1.595.643	- 1.490.174

RIEPILOGO GENERALE	Bilancio previsione esercizio 2013	CONTO ECONOMICO AL 31/08/2013			
B) COSTI DI PRODUZIONE		Totale bilancio al 31/08/2013	Dati da contabilità	(+) Integrazioni	(-) Rettifiche
6) Per materiale di consumo					
Beni di consumo	110.000	103.651	805.362	18.289	-
Beni strumentali di modico valore	4.000	485	485	-	-
Carburanti e lubrificanti	2.100	1.009	1.009	-	-
Totale spese materiale di consumo	116.100	105.144	86.856	18.289	-
7) Per servizi					
Personale in distacco: retribuzioni	2.299.049	1.836.312	1.675.430	160.883	-
Personale in distacco: oneri sociali	624.996	-	-	-	-
Prestazioni professionali coll. a progetto	885.024	114.229	109.643	4.587	-
Contributi INPS - INAIL collaboratori	158.036	19.000	19.000	-	-
Prestazioni professionali - lavoro autonomo	1.685.000	885.062	753.426	131.636	-
Indennità utenti	-	2.266	2.266	-	-
Manutenzioni e riparazioni	23.000	24.436	21.429	3.007	-
Viaggi, vitto e alloggio per i destinatari finali	14.500	131.345	131.345	-	-
Viaggi, vitto e alloggio per il personale	340.600	52.234	26.301	25.933	-
Altre prestazioni di servizi	1.924.000	423.182	404.278	18.905	-
Emolumenti agli amministratori	-	-	-	-	-
Compensi al Collegio dei revisori dei conti	30.600	6.667	-	6.667	-
Iniziative promozionali / spese pubblicitarie	125.000	19.623	17.987	1.636	-
Convegni, mostre e fiere	44.500	10.036	10.036	-	-
Spese telefoniche e collegamenti telematici	9.610	1.365	1.121	244	-
Spese spedizione postali	15.700	5.250	5.149	101	-
Spese igienico sanitarie	-	638	638	-	-
Assicurazioni	25.300	2.921	1.065	-	- 3.986
Licenze d'uso software	31.000	56.336	45.649	10.687	-
Spese di trasporto / pedaggi autostradali	-	2.587	2.587	-	-
Spese medico ospedaliere	7.000	-	-	-	-
Spese pulizie	120.000	135.256	96.742	38.515	-
Test Center ECDL	3.000	-	-	-	-
Sistema certificazione qualità	2.000	-	-	-	-
Assistenza tecnica attrezzature	8.500	-	-	-	-
Spese formazione personale	30.000	10.261	7.255	3.007	-
Ristorno a Fondo di Rotazione Provinciale	940.000	626.667	-	626.667	-
Quote associative	-	180	180	-	-
Spese legali e notarili	-	107.129	86.677	20.452	-
Spese per fidejussioni	-	11.615	17.533	-	- 5.917
Spese adempimenti Legge 626	-	119	119	-	-
Spese smaltimento rifiuti	-	446	446	-	-
Interventi urgenti di manutenzione	60.500	-	-	-	-
Totale costi per servizi	9.406.915	4.479.319	3.436.300	1.052.923	- 9.903
8) Per godimento beni di terzi					
Affitto immobili	6.000	-	-	-	-
Noleggio attrezzature / canoni leasing	21.000	25.620	22.405	3.216	-
Totale costi godimento beni di terzi	27.000	25.620	22.405	3.216	-

RIEPILOGO GENERALE	Bilancio previsione esercizio 2013	CONTO ECONOMICO AL 31/08/2013			
B) COSTI DI PRODUZIONE		Totale bilancio al 31/08/2013	Dati da contabilità	(+) Integrazioni	(-) Rettifiche
9) Per personale					
Salari e stipendi	3.869.881	2.315.960	2.315.960	-	-
Oneri sociali	1.060.154	642.680	642.680	-	-
Altri costi	-	327.626	101.350	226.276	-
Trattamento di fine rapporto	267.408	160.101	160.101	-	-
Totale personale	5.197.443	3.446.368	3.220.092	226.276	-
10) Ammortamenti e svalutazioni					
Ammortamento immobili immateriali	7.000	-	-	-	-
Ammortamento immobili materiali	72.500	154.843	2.052	152.791	-
Totale ammortamenti	79.500	154.843	2.052	152.791	-
14) Oneri diversi di gestione					
INAIL utenti servizi f.p. e lavoro	46.000	-	-	-	-
Adempimenti societari	1.500	1.479	1.479	-	-
Altri oneri	-	727	727	-	-
Totale oneri diversi di gestione	47.500	2.206	2.206	-	-
Totale costi della produzione	14.904.458	8.213.501	6.769.910	1.453.494	- 9.903
DIFFERENZA VALORE - COSTI PRODUZIONE	342.243	- 159.135	1.178.987	142.149	- 1.480.271
Gestione straordinaria					
Proventi straordinaria	-	-	-	-	-
Oneri straordinaria	-	- 19.215	- 19.215	-	-
Totale gestione straordinaria	-	- 19.215	- 19.215	-	-
Gestione finanziaria					
Proventi finanziari	-	-	-	-	-
Oneri finanziari	1.251	- 6	- 6	-	-
Totale gestione finanziaria	1.251	- 6	- 6	-	-
Utile (Perdita) ante imposte	340.992	- 178.356	1.159.766	142.149	- 1.480.271
Imposte dell'esercizio	-	-	-	-	-
IRES - IRAP	340.992	136.560	-	136.560	-
Totale imposte e tasse	340.992	136.560	-	136.560	-
UTILE (PERDITA) DI PERIODO	-	- 314.916	1.159.766	5.589	- 1.480.271