

The background is a dark, abstract composition featuring glowing blue and red lines that form a grid-like structure. Various numbers (1, 2, 3, 4, 5, 6, 12, 13, 17) are scattered throughout, some appearing as if they are floating or attached to the grid lines. The overall aesthetic is futuristic and digital.

# 2026

**Bilancio preventivo**  
2026 e pluriennale



## OBIETTIVO STRATEGICO 1: AUMENTARE LA PROSSIMITÀ TERRITORIALE DI AFOLMET

Il processo di diffusione capillare dei servizi al lavoro avviato nel biennio 2024-2025 entra nel 2026 nella fase di piena attuazione. La moltiplicazione dei punti di accesso risponde a un indirizzo strategico preciso: avvicinare i servizi alle persone, differenziando le sedi attraverso specializzazioni coerenti con le caratteristiche dei territori di pertinenza. Ogni sede di Centro per l'Impiego viene progressivamente costituita come perno di una rete territoriale, secondo l'indirizzo di Città Metropolitana Milano: il responsabile mantiene relazioni continuative con associazioni datoriali, organizzazioni sindacali, operatori accreditati, scuole, CPIA, Comuni, Ambiti e terzo settore. La moltiplicazione delle sedi comporta una verifica puntuale, con CMM, della sostenibilità del sistema dal punto di vista del presidio del personale. La capillarità della diffusione è assicurata principalmente dall'integrazione di CPI, Centri di Formazione Professionale (CFP), Sedi accreditate al lavoro (Red Point), Hub Inclusione.

**Milestone 1** completata l'attuazione del Piano di potenziamento CPI, con regia di Città metropolitana Milano e governance di Regione Lombardia, Afol Metropolitana entro il 2026 inizia ad erogare servizi nelle nuove strutture o nelle sedi ristrutturate che siano pronte allo scopo. Nel Piano le sedi di Centro per l'Impiego interessate da questo ingente processo di innovazione finanziato dal PNRR sono: Bollate (sede nuova), Cinisello Balsamo (a Villa Forno, con integrazione tra Centro per l'Impiego e Centro di formazione professionale in un unico spazio polifunzionale), Abbiategrasso e Pioltello (nuove sedi). Per quanto riguarda la diffusione urbana nel Comune di Milano: sedi di Viale Jenner (municipio 9), via Parea (municipio 4), via Paravia (municipio 7), via Boifava (municipio 5) e, traguardo particolarmente significativo, l'Hub Orientamento e Lavoro di viale Papiniano 58 (municipio 1).

**Milestone 2** La rete degli spazi accreditati al lavoro (Red Point) raggiunge nel 2026 la copertura dell'intero territorio metropolitano tranne l'area Adda Martesana. Alla rete esistente (Milano Soderini, Milano Vigorelli, Cascina Merlata, Rozzano, Legnano, Garbagnate Milanese, Paderno Dugnano, Corbetta, San Giuliano Milanese) si aggiunge la nuova sede accreditata di Sesto San Giovanni. Dal secondo semestre progressivo superamento della fase di start-up e azioni per garantire una maggiore sostenibilità economica delle sedi accreditate.

**Milestone 3** Completamento degli spazi "Hub Inclusione": alle sedi di San Donato Milanese e Cologno Monzese si aggiunge entro il 2026 la sede di Trezzano sul Naviglio, con una ridefinizione e implementazione specifica del lay out.

## 2. SVILUPPARE LA IeFP: SEDI, CORSI, ALTERNANZA, FACULTY, APPRENDISTATO

Tra le principali sfide da affrontare nel 2026 ci sono l'implementazione delle attività IeFP nei Centri di Formazione professionale di Cinisello Balsamo e Sesto S. Giovanni e il trasferimento della sede del CFP di Cesate in un nuovo plesso scolastico della stessa area territoriale. Il Centro di Cinisello Balsamo è stato inaugurato nel mese di settembre 2025, l'anno in corso è dedicato al consolidamento: a) delle relazioni nel territorio (reti di orientamento, scuole secondarie di primo grado), b) della didattica (filiera professionalizzante Valditara, progettazione moduli e percorsi formativi e inserimento nuovi docenti), c) delle filiere formative coinvolte (formazione permanente e continua), d) di progetti a supporto della sede quali l'apertura di scuola impresa (bar didattico).

Nel CFP di Sesto S. Giovanni il trasferimento della filiera del benessere dal CFP di Cologno Monzese aggiunge 100 studenti nella struttura. L'incremento è avvenuto grazie a lavori di ristrutturazione realizzati con la fattiva collaborazione dell'Amministrazione Comunale di Sesto, i quali hanno prodotto un'ottimizzazione degli spazi dell'Achille Grandi.

Il Centro di Formazione di Cesate vede il contratto di comodato in scadenza nel mese di settembre e, allo stato attuale, senza disponibilità a nuovo contratto da parte dell'Amministrazione Comunale proprietaria dell'immobile. Il CFP è frequentato da circa 280 studenti, articolati nelle filiere meccatronica e competenze aziendali, conta su aule didattiche, tre laboratori di informatica e due in ambito elettrico civile e industriale. È l'unico presidio formativo nell'area nord ovest: è per questo che l'azienda ha cercato di percorrere tutte le opzioni possibili per evitare di dover abbandonare il territorio, interloquendo con tutti i Comuni soci dell'area e soggetti privati e continuando ad alimentare il confronto con il Sindaco di Cesate. Si tratta di una emergenza sulla quale l'intera Afol e Città Metropolitana Milano sono fortemente impegnate. Le interlocuzioni hanno prodotto una concreta disponibilità: quella dell'Amministrazione di Garbagnate Milanese, che ha valutato positivamente la possibilità di mettere a disposizione di Afolmet uno stabile dalle dimensioni adeguate (plesso di una scuola primaria di secondo grado). La buona riuscita del trasferimento del CFP presuppone l'impegno da parte del Comune di Garbagnate al contestuale trasloco delle classi della scuola media in altro plesso comunale sottoutilizzato. Per abbattere i costi di gestione dell'auspicata nuova sede del CFP, Città Metropolitana ha garantito lo stanziamento di un fondo ad hoc all'interno del proprio Bilancio 2026.

**Target 1** alla partenza del nuovo anno formativo, settembre 2026, è consolidata l'attività nel CFP "Achille Grandi" di Sesto San Giovanni, anche con la filiera Benessere. Nel CFP di Cinisello Balsamo sono attive 2 classi del primo anno e 2 classi del secondo anno.

**Target 2** nel nuovo anno formativo 2026-27 alunne ed alunni del CFP Cesate possono continuare a frequentare i loro percorsi formativi in una sede adeguata. Sono partite 4 classi del primo anno, con tenuta dei livelli di iscrizione (16 le classi complessive).

Il Piano dell'Offerta Formativa di Istruzione e Formazione Professionale (IeFP) per l'anno 2025/26 prevede che Afol Metropolitana realizzi 119 percorsi triennali e quadriennali di Istruzione e Formazione Professionale per l'adempimento dell'obbligo d'istruzione e l'assolvimento del Diritto Dovere all'Istruzione e Formazione.

L'offerta formativa si articola nelle filiere definite in organigramma e ha visto coinvolti, nell'anno formativo 2024/2025 n.1.950 iscritti, per complessive 114 classi.

**Target 3** Realizzazione con l'anno formativo 2026/27 di almeno 121 percorsi di IeFP, con il coinvolgimento di almeno 2050 allievi.

**Target 4** Con riferimento al totale delle attività IeFP: raggiungimento del budget in entrata pari ad almeno 9.630.000,00 euro.

**Intervento 1** Viene incrementata l'opportunità di esperienze formative all'estero per studenti della IeFP tramite la partecipazione al progetto europeo Erasmus+. Gestione del finanziamento ottenuto per la mobilità di 66 studenti in 4 nazioni europee (per un totale di 6 destinazioni). Coinvolti anche tutor e/o docenti e dipendenti in visite preparatorie presso tre destinazioni: Valencia, Santander e Budapest. Presentazione di proposte progettuali a valere sull'Avviso di Regione Lombardia "Esperienze formative di mobilità internazionale, a favore degli studenti dei Percorsi IeFP ed IFTS della Lombardia: anni formativi 2025/2026 e 2026/2027".

Con questa misura nel 2025 e nel 2026 sono state finanziate due Study Visit (Linea B1) finalizzate alla creazione di nuovi canali di collaborazione per le mobilità internazionali degli studenti in Finlandia e in Grecia.

A ottobre si intende presentare una proposta progettuale a valere sulla Linea A - Progetti di mobilità internazionale, con l'obiettivo di sostenere il miglioramento del processo di apprendimento e di formazione ai fini dell'occupabilità, favorendo la mobilità su scala internazionale, il confronto con esperienze di riferimento nei settori di interesse ed il consolidamento di competenze linguistico-comunicative, tecnico-professionali e relazionali in contesti internazionali

**Target 5** Nel 2026 si portano in continuità percorsi formativi avviati negli anni scorsi per il corpo docente del DDIF, a seguito dell'inserimento in pianta stabile di personale precedentemente operante in somministrazione. Il percorso per il rinforzo delle competenze metodologiche e didattiche, trasversali a sedi e filiere professionali, è articolato su tre livelli progressivi: Base (2 edizioni - 18 ore - 40 docenti), Avanzato (18 ore - 40 docenti), Facilitatori (8 ore - 15 docenti).

Ulteriori interventi utili a garantire un corretto equilibrio tra formazione tecnica/crescita educativa: a) Intelligenza artificiale per la didattica: corso per complessive 18 ore e rivolto a 21 docenti delle materie trasversali/di base; b) Tecniche di digital storytelling: corso di 9 ore rivolto a 8 docenti finalizzato alla diffusione della lettura negli adolescenti attraverso l'utilizzo di linguaggi contemporanei e funzionali all'apprendimento attivo. Il progetto, di durata triennale, coinvolgerà progressivamente tutti i CFP.

**Indirizzo strategico** In adesione all'indirizzo formulato dal Cda, ovvero potenziare il rapporto con le imprese, verranno realizzati percorsi formativi che soddisfino sempre di più le esigenze aziendali e rendano possibili esperienze di allievi in azienda. Per la filiera mecatronica gli studenti vengono coinvolti nell'uso di nuove tecnologie e conoscenze tecniche, grazie alla presenza dei tecnici aziendali all'interno della didattica. Il processo di alternanza scuola/lavoro si realizza non soltanto con l'attivazione di tirocini curriculari, ma anche con l'attivazione di percorsi in apprendistato.

### 3. POTENZIARE LA FORMAZIONE SUPERIORE E PERMANENTE

L'azienda ha relazioni operative con le quattro Fondazioni ITS partner: I CREA Academy (di cui è promotore e socio fondatore), Fondazione Cosmo, Fondazione Rizzoli e Fondazione Meccatronica e contribuisce alla realizzazione dei percorsi ITS e IFTS finanziati da FSE, MIUR, Regione Lombardia e Ministero del Lavoro.

La formazione tecnologica superiore ricomprende corsi annuali (IFTS) e corsi biennali (ITS). I percorsi IFTS rappresentano un elemento complementare e integrato della filiera professionalizzante della IeFP di Afol Metropolitana, con una presenza anche presso le sedi decentrate. Articolati in 9 primi anni e 8 secondi anni, i percorsi ITS sono presenti con 17 annualità nelle filiere moda e comunicazione visiva.

**Target 1** Per l'anno 2026 progettazione e attivazione di sei percorsi annuali IFTS, di cui almeno uno in apprendistato di primo livello. Con riferimento al biennio formativo 2026-2028, progettazione di nove nuovi percorsi biennali ITS.

I percorsi di formazione permanente, in sinergia con le altre politiche attive, permettono a soggetti attualmente espulsi dal sistema, il riavvicinamento al mondo del lavoro tramite l'acquisizione di competenze in linea con il fabbisogno del territorio. Dal 2022 il programma GOL (Garanzia Occupabilità



dei Lavoratori)), ha rappresentato il principale strumento di finanziamento per questa tipologia di utenti ma avrà termine nel 2026 per essere sostituito da un Programma regionale che dovrebbe consentire il prosieguo dell'attività.

Resta fondamentale l'integrazione tra servizi per l'impiego, orientamento e formazione tecnica, allo scopo di coinvolgere il cittadino nel percorso formativo più coerente con le sue caratteristiche/potenzialità e con il fabbisogno espresso dal mercato del lavoro. In questa direzione, Afolmet si impegnerà a realizzare migliori raccordi operativi con il sistema delle imprese, utili alla curvatura progettuale delle iniziative formative.

Anche nel 2026 è confermata l'offerta formativa di filiera, grazie all'utilizzo dei laboratori tecnici attrezzati presenti nelle varie sedi accreditate negli ambiti della Ristorazione, Comunicazione Visiva, Benessere e Moda. Per quanto riguarda la Meccatronica proseguiranno le collaborazioni con aziende del territorio e istituti carcerari milanesi (Casa di reclusione di Bollate ed Istituto Minorile Cesare Beccaria).

Grande importanza verrà data all'offerta digitale, proponendo corsi di informatica di diversi livelli per permettere l'acquisizione o l'aggiornamento delle competenze in questo ambito. Si prevede l'utilizzo anche della modalità FAD (formazione a distanza), allo scopo di favorire la partecipazione di utenza con carichi familiari o difficoltà nel raggiungere le sedi formative.

Oltre al programma GOL, sono previste attività formative all'interno del progetto Dote Unica Lavoro - Fase V, che rispondono alle esigenze dei lavoratori in CIGS nel territorio metropolitano.

**Target 2** Incremento di almeno il 40% delle attività Dote Unica Lavoro rispetto al 2025.

**Intervento 1** Prosecuzione dell'attività realizzata negli Istituti di pena, con particolare riferimento all'ambito Meccatronica ed all'Accordo sottoscritto con la Prefettura di Milano per l'Istituto Minorile Cesare Beccaria.

**Target 3** Patto Territoriale per le competenze e per l'occupazione logistica Adda-Martesana, erogazione di un percorso formativo professionalizzante di 200 ore in collaborazione con aziende e enti di formazione, partner di progetto.

**Target 4** Patto Territoriale per le nuove filiere agroalimentari promosso da Città metropolitana Milano con l'obiettivo di migliorare l'accesso all'occupazione nel settore agricolo e agroalimentare attraverso misure di politica attiva, riqualificazione professionale e accompagnamento al lavoro. Nel 2026: programmazione di interventi di promozione sul territorio metropolitano per l'intercettazione di partecipanti ai 3 corsi formativi previsti; organizzazione di almeno 2 incontri promozionali nei Comuni di Inveruno e Abbiategrasso e 1 ulteriore incontro presso il CPI di Milano con la presenza di MM (Metropolitana Milanese) che gestisce la cura del verde per il Comune di Milano.

#### **4. CPI: RAGGIUNGERE GLI OBIETTIVI INDICATI DA REGIONE LOMBARDIA E CMM**

La Deliberazione di Giunta Regionale (DGR) XII/5344 del 17 novembre 2025 assegna alle Province e alla Città Metropolitana gli obiettivi strategici per il 2026. La DGR XII/5752 del 16 febbraio 2026 approva indicatori e risultati attesi, correlando la quota degli oneri di funzionamento al raggiungimento degli obiettivi. Il DDUO n. 829 del 27 gennaio 2026 approva gli indicatori connessi al sistema incentivante del personale. Il 2026 è l'ultimo anno legato al Programma GOL, il sistema delle politiche attive successive sarà fondato su principi diversi: budget operatore, libertà di scelta dei servizi da erogare in logica di personalizzazione da parte del work coach, partnership con operatori del privato sociale per erogazione di servizi integrativi a carattere sociale, accompagnamento post inserimento (in

logica consolidamento della posizione e soluzione di eventuali problemi in ingresso nel mercato del lavoro). Tali principi rendono necessario preparare il sistema Afol ad affrontare nuove sfide: dall'erogazione di servizi insieme alla rete degli operatori del territorio per una presa in carico integrata, alla maggiore autonomia dei work coach, allo sviluppo delle competenze degli operatori nell'interlocuzione aziendale per l'accompagnamento in azienda dopo l'assunzione. A questo quadro si aggiunge la decisione di Regione Lombardia, in accordo con Città metropolitana Milano, di legare al raggiungimento degli obiettivi strategici regionali la corresponsione di somme finanziarie per la copertura degli oneri di gestione in aumento (anche a fronte della moltiplicazione delle sedi) nonché quella di calcolare il rimborso degli oneri di gestione sulla base delle sedi attive a giugno 2025 e non su quelle attive nel secondo semestre 2026 a conclusione del Piano di Potenziamento CPI.

Allo scopo di conseguire gli obiettivi regionali, sono adottate nel 2026 misure organizzative di efficientamento e di adattamento dei processi di erogazione dei servizi, in stretto raccordo con CMM attraverso la mensile Cabina di regia appositamente istituita. Appare altresì opportuno scoraggiare la sottoscrizione di Dichiarazioni di Immediata Disponibilità al lavoro (DID) da parte di disoccupati che non hanno concreta intenzione di partecipare attivamente a misure di politica attiva del lavoro ma lo fanno solo per godere di vantaggi economici su servizi pubblici: in tale direzione sarà presentata alla valutazione di CMM e, prima ancora, di Regione Lombardia, una proposta operativa specifica. Particolare attenzione, anche in riscontro a specifico indirizzo del CDA Afolmet, sarà rivolta alla promozione e diffusioni dei servizi dei CPI verso le aziende del territorio, anche attraverso la promozione efficace dei profili dei disoccupati.

**Target 1** Raggiungimento dell'obiettivo regionale 1 "efficientamento presa in carico e attivazione degli utenti" – indicatore 1: "capacità di presa in carico dei percettori NASPI/DISCOLL" valore minimo 45%, intermedio 55%, ottimale 65%. Peso dell'indicatore sul totale degli oneri di gestione attribuibili a CMM: 5%.

**Target 2** Raggiungimento dell'obiettivo regionale 1 "efficientamento presa in carico e attivazione degli utenti" – indicatore 2b: "capacità della rete dei servizi al lavoro di garantire un percorso di PAL (politiche attive del lavoro) agli utenti presi in carico" valore minimo 65%, intermedio 75%, ottimale 85%. Peso dell'indicatore sul totale degli oneri di gestione attribuibili a CMM: 20%.

**Target 3** Raggiungimento dell'obiettivo regionale 1 di "efficientamento presa in carico e attivazione degli utenti" – indicatore 3b: "capacità della rete dei servizi al lavoro di garantire un percorso di PAL (politiche attive del lavoro) agli utenti entro 10 giorni dalla presa in carico" valore minimo 40%, intermedio 50%, ottimale 60%. Peso dell'indicatore sul totale degli oneri di gestione attribuibili a CMM: 20%.

**Target 4** Raggiungimento dell'obiettivo regionale 1 di "efficientamento presa in carico e attivazione degli utenti" – indicatore 4: "capacità dei CPI di occupare gli slot messi a loro disposizione dagli Operatori Accreditati mediante l'applicativo Agenda" valore fisso 90%. Peso dell'indicatore sul totale degli oneri di gestione attribuibili a CMM: 5%.

**Target 5** Raggiungimento dell'obiettivo regionale 2 di "efficacia nella gestione dei servizi formativi" – indicatore 5: "capacità di attivare reti territoriali con gli stakeholder e gli operatori accreditati alla formazione finalizzate ad orientare l'offerta". Peso dell'indicatore sul totale degli oneri di gestione attribuibili a CMM: 20%.

**Target 6** Raggiungimento dell'obiettivo regionale 3 di "promozione di iniziative di animazione territoriale" – indicatore 6: "realizzazione di eventi che vedono il coinvolgimento di Imprese, ETS e/o

altri stakeholder del territorio". Peso dell'indicatore sul totale degli oneri di gestione attribuibili a CMM: 30%.

In attuazione dello specifico indirizzo di CMM "sperimentazione di percorsi di accompagnamento al mercato del lavoro per studenti degli ultimi anni delle scuole secondarie superiori e della IeFP (Istruzione e Formazione Professionale), in collaborazione con Città Metropolitana e l'Ufficio Scolastico Territoriale" sarà progettato un processo sperimentale finalizzato alla erogazione ad ogni studente coinvolto di uno o più Livelli Essenziali delle Prestazioni quali il LEP E (skill gap analysis) e il LEP F (accompagnamento alla ricerca attiva). L'iniziativa si raccorda con il progetto Alumni già attivo nei CFP, con le attività di orientamento in uscita dal DDIF (Dispositivo Dote Impresa Formazione) e con i progetti Metide/PCTO (Percorsi per le Competenze Trasversali e l'Orientamento) per i ragazzi con disabilità e le loro famiglie. L'obiettivo è anticipare la presa in carico e ridurre i tempi di transizione scuola-lavoro, presidiando la fase cruciale in cui si generano dispersione e inattività giovanile.

**Intervento 1** contribuire attivamente a sviluppare in seno al Tavolo metropolitano per le politiche del lavoro e con gli stakeholder del territorio metropolitano una discussione finalizzata ad avanzare proposte in funzione della definizione delle nuove politiche attive del lavoro che dovranno essere sviluppate dopo la chiusura del programma GOL e che sono in corso di elaborazione da parte della Regione. Supportare la Città metropolitana nella negoziazione con Regione Lombardia della nuova convenzione per la gestione dei servizi all'impiego che dovrà regolare i rapporti tra Regione, Città metropolitana e Province alla scadenza della vigente convenzione 2024-2026.

## 5. CONTRASTARE DIVARI, SUPPORTARE LE FRAGILITÀ

Si prevede l'attuazione di una serie di interventi, a partire dalla sperimentazione del Recovery College in accordo con il CPI di Legnano: un'azione rilevante per il suo carico di innovazione, orientata a trasformare i servizi pubblici per il lavoro in un hub capace di ri-mobilizzare alla vita attiva le persone più distanti dall'autonomia e dal mercato del lavoro attraverso il collocamento mirato e misure di politica del lavoro. Il progetto nasce all'interno del Piano Emergo di Città Metropolitana Milano e ha come target essenziale persone con disabilità psichica.

Ulteriore intervento previsto è l'attivazione del servizio Promotori Inclusione, finalizzato alla promozione di profili distanti dal mercato del lavoro ed all'accompagnamento di aziende verso la cultura inclusiva, nella logica dell'applicazione degli accomodamenti ragionevoli per le persone in difficoltà e transizione. La necessità dell'attivazione discende dal nuovo scenario regolatorio e programmatico: il d.lgs. 62/2025 e l'avvio della sperimentazione regionale sul nuovo modello di Valutazione del Potenziale rafforzano il peso dell'accompagnamento individualizzato e della costruzione del progetto di vita della persona con disabilità, nel quadro della Legge 68/99 (convenzioni artt. 12 e 12-bis) e del DL 159/2025 sulle convenzioni art. 14 del d.lgs. 276/2003. Determinante sull'assetto operativo è la nuova Programmazione regionale delle Politiche Attive del Lavoro (PAL) che darà continuità al sistema dopo il Programma GOL (Garanzia di Occupabilità dei Lavoratori) e che prevede un pacchetto di ore di accompagnamento post-inserimento. Questo elemento richiede all'area Sviluppo un'evoluzione del modello di erogazione, dalla logica prestazionale dello sportello a una logica territoriale e relazionale, con consulenti di carriera che si muovono tra le aziende, leggono i contesti organizzativi, accompagnano la persona nell'impresa nella fase di consolidamento, in coerenza con i servizi aperti al territorio e con la presa in carico integrata.

Le coperture economiche sono differenziate per area di impiego: fondi Emergo DULD per l'accompagnamento e la Dote Impresa in capo agli uffici Disabilità 1 e Disabilità 2; nuova



Programmazione regionale PAL per il personale dell'area Sviluppo; contratto di servizio con Città Metropolitana di Milano (CMM) per le funzioni IDO. L'intervento non comporta costi aggiuntivi di personale, ricadendo sul personale già in organico.

Nel 2026 continuerà l'attività di promozione da parte dello Sportello Occupazione Disabili (SOD) di convenzioni "virtuose" ex art.14 del d.lgs 276/2003 e art.12 e 12-bis della legge 68/99. È necessario anche rafforzare un'attività di vigilanza e controllo su tali convenzioni per contrastare fenomeni di somministrazione mascherata o ricerca e selezione improprie.

Definizione e implementazione di uno strumento comune per la presa in carico integrata delle persone con disabilità e delle persone in condizioni di fragilità, anche attraverso l'accompagnamento all'utilizzo dei nuovi strumenti messi a disposizione da Regione Lombardia (in particolare la nuova Valutazione del Potenziale) e sulla base di quanto previsto dal d.lgs 62/2025.

Regione Lombardia lancerà a breve il nuovo modello di valutazione del potenziale sulla base di quanto definito dal dlgs 62\2024, dell'avvento della nuova certificazione Unica di Invalidità e di quello che da decreto viene definito come il Progetto di vita dedicato alle persone con disabilità.

Compito del collocamento mirato e dei CPI, sarà recepire la nuova documentazione, omogeneizzare procedure e prassi tra gli uffici dei collocamenti mirati dei CPI nell'ambito delle procedure di iscrizione e partecipare alla progettazione del percorso di inserimento lavorativo delle persone con disabilità, qualora la persona lo definisse all'interno del suo "progetto di vita", dopo un'analisi funzionale della sua situazione sanitaria e socio-lavorativa.

I CPI inoltre saranno chiamati a sperimentare il nuovo modello di "valutazione del potenziale" ai fini di dare un rimando a Regione Lombardia delle tempistiche e delle migliori modalità operative da adottare nell'applicazione di tale modello.

Diffusione del Pathway persone migranti: si tratta del protocollo di trattamento che AFOL Metropolitana ha costruito nel 2025 a partire dalla segmentazione della domanda intercettata dagli sportelli specialistici della Divisione Lavoro, Hub Rifugiati di Via Paravia e OffCampus (questo gestito in cooperazione con l'Università Bocconi). Lo strumento si può collocare nel perimetro del Programma GOL, con riferimento in particolare alle fasce 3 e 4, e nelle priorità "Occupazione" e "Inclusione" del FSE+ 2021-2027. La presa in carico di persone migranti è comunque attività ordinaria prevista dal quadro normativo e i cui costi sono sostenuti economicamente dal contratto di servizio, quando destinataria è l'utenza con background migratorio in carico ai CPI; utilizzatrici del protocollo sono le Antenne Migranti, 23 operatori e operatrici già format\* tra il 2024 e il 2025 e distribuite sui nove Centri. Cinque i componenti del servizio attivato dalle Antenne in funzione del profilo utente: presa in carico e profilazione, orientamento e piano individuale, formazione linguistica, digitale e tecnica; accompagnamento al lavoro e servizi di conciliazione. La sperimentazione 2026 si concentra sul target donne di età 30-50 anni arrivate in Italia per ricongiungimento familiare, con bassa familiarità con i servizi pubblici e scarsa autonomia nella mobilità territoriale.

**Target 1** Con riferimento al totale delle attività Emergo: raggiungimento del budget in entrata pari ad almeno 3.094.733,00 euro.

**Target 2** Fronteggiare le criticità emerse con l'introduzione del nuovo sistema informativo regionale Siul68 che sta di molto rallentando le certificazioni di invalidità e di conseguenza impatterà sul numero di nuove iscrizioni\avviamenti consequenziali.

Numero di imprese a cui viene offerta consulenza per la compliance alla legge 68/99, con promozione dei diversi istituti previsti dal quadro di norme: almeno 2500; nuove convenzioni ex art. 14 del D.Lgs 276/2003: almeno 700; avviamenti nominativi: almeno 3000.

**Intervento 1** Avvio operativo della sperimentazione del Recovery College nel Legnanese, in partenariato con CMM, ASST Ovest Milanese e Comune di Legnano.

**Intervento 2** Partecipazione del collocamento mirato alla sperimentazione del nuovo modello di Valutazione del potenziale all'interno della rete dei 9 CPI. Realizzazione di almeno 30 interviste con gli utenti.

**Intervento 3** Pathway Migranti, sperimentazione nel CPI di Milano. Test del protocollo sul target delle donne 30-50 anni con ricongiungimento familiare (almeno 30 donne coinvolte). Completamento della formazione delle Antenne all'utilizzo dello strumento.

## 6. CONTRIBUIRE A RIDURRE L'INATTIVITÀ AL LAVORO DELLE DONNE

Milano è una delle città europee con il più alto tasso di istruzione femminile, eppure i tassi di inattività delle donne — soprattutto dopo la nascita di figli — rimangono strutturalmente elevati, alimentati da una combinazione di carenza di servizi di cura, rigidità organizzativa delle imprese e persistenza di modelli culturali che scaricano il lavoro di cura quasi esclusivamente sulle donne.

Per Afol, questo non è un tema di responsabilità sociale accessoria, ma un ambito di intervento centrale. Le donne inattive rappresentano un bacino enorme di competenze non utilizzate e, al tempo stesso, una domanda potenziale di servizi di orientamento, riqualificazione e accompagnamento al lavoro che l'agenzia è strutturalmente attrezzata a soddisfare.

Vari gli interventi previsti per il 2026:

-Attività con Donne Fragili/Vittime di violenza: sperimentazione di una serie di attività, sia formative che di orientamento lavorativo, soprattutto all'interno della programmazione del Centro Milano Donna del Municipio 1 per costruire un progetto organico di supporto al reinserimento lavorativo di donne fragili (vittime di violenza – con carichi di cura – inattive da tanti anni – demotivate). Ad ulteriore integrazione: sviluppare un partenariato con la Fondazione Winning Women Institute che preveda il coinvolgimento delle aziende loro partner per definire insieme il bisogno formativo, soprattutto in ambito tecnico, e, successivamente, finanziare il percorso orientativo e la formazione (con eventuali percorsi di training on the job e mentorship e il tirocinio). Ulteriore attività prevista è l'implementazione dei contatti già instaurati con differenti HR manager del gruppo "Donne del Retail" che si sono rese disponibili a sviluppare gratuitamente progettazioni condivise; l'obiettivo del 2026 è di formalizzare le collaborazioni (accordi di partenariato) in modo che queste attività di orientamento diventino parte delle proposte aziendali alle utenti più fragili.

-Reti antiviolenza e Antenne antiviolenza: AFOL Metropolitana ha istituito le "Antenne territoriali" antiviolenza all'interno dei 9 Centri per l'Impiego (CPI) che gestisce nell'area milanese. Queste antenne sono costituite da operatori e operatrici specificamente formati per individuare, accogliere e supportare le donne che stanno uscendo da percorsi di violenza, facilitando il loro reinserimento lavorativo. L'obiettivo per il 2026 è quello di formare le Antenne su tematiche specifiche, favorendo un maggior coinvolgimento nel miglioramento delle procedure di segnalazione/presa in carico e rendendole più

attive nella relazione con le realtà del territorio. Appare opportuno ampliare il tema della violenza alle questioni legate al genere, dal momento che sempre di più colleghe/i delle diverse aree aziendali entrano in relazione con utenti discriminati/e per questioni legate al genere.

-Conversazioni sul denaro, continua nel 2026 il percorso avviato con Unicredit Banking Academy: l'obiettivo di quest'anno è chiudere il primo ciclo di incontri e programmarne un secondo in modo da creare continuità di azione sul tema dell'Educazione Finanziaria delle donne. Argomenti previsti: frodi digitali e previdenza complementare.

-Implementazione del portale MASP, nel 2026 si prevede di arricchire le pagine web dedicate alle donne tra i 29 e i 49 anni al fine di aiutarle a valorizzare le competenze acquisite attraverso l'esperienza di cura e genitorialità, facilitandone il reinserimento lavorativo. Verrà inserito nuovo materiale informativo creato da orientatrici ed operatori specializzati di Afol, in modo da arricchire ed aggiornare i contenuti. Il portale MASP, creato in attuazione di un progetto con capofila Comune di Milano, è a disposizione di Afol Metropolitana e può costituire un interessante primo passo per il coinvolgimento delle utenti, anche verso il progetto COB23.

-La politica locale ha riconosciuto nel progetto COB23 un esempio virtuoso di come le politiche attive possano evolversi per rispondere in modo più efficace alle esigenze reali della popolazione. In un contesto economico e sociale ancora fragile, servizi come questo dimostrano che ascolto, prossimità e orientamento personalizzato possono fare la differenza. Non si tratta solo di "offrire lavoro", ma di ricostruire fiducia, dignità e visione del futuro. Tali indicazioni hanno portato alla decisione di estendere gradualmente il programma, su indirizzo specifico di CMM, ad una territorialità più ampia. A seguito di una analisi quantitativa delle COB metropolitane, l'ampliamento del raggio di azione del progetto è stato indirizzato su Rho e Legnano. Uno dei punti di forza della sperimentazione è la prevalenza di uno specifico sotto target di disoccupate (dimissionarie) che difficilmente viene contattato dal Centro per l'Impiego, in quanto non prioritario e che, altrettanto difficilmente, accede spontaneamente agli sportelli. Dai periodici monitoraggi emerge che il 37,1% delle donne contattate non è mai entrato in un CPI e il 40,3% non lo faceva da almeno 24 mesi prima del contatto da parte del team di Afolmet.

-Pathway Donna: verranno nuovamente proposti e attivati servizi integrati: pacchetti "Obiettivo Girasole" con servizi per donne inattive over 30 con carichi familiari o di cura a Comuni soci e a Piani di Zona; "Pathway Donne Young Edition" con servizi per giovani donne, di coaching e orientamento di gruppo e approfondimenti sugli stereotipi di genere, di coaching individuale per la riattivazione, l'orientamento e la formazione alla ricerca attiva di lavoro, su affidamento dei Comuni o con Fondi su Bando.

-Certificazione di genere dell'azienda Afol Metropolitana: Il Piano strategico sulla Parità di genere, approvato dal Consiglio di Amministrazione del 6 marzo 2026 ha previsto una serie di macro-obiettivi, tra i quali: diffondere la cultura della parità di genere attraverso azioni di formazione a tutti i livelli aziendali, azioni di comunicazione interna ed esterna, e l'integrazione nella governance aziendale, con la creazione di un cruscotto di monitoraggio dei KPI; garantire la neutralità e l'oggettività nei processi di recruiting e selezione; garantire l'esistenza di pari opportunità di sviluppo di carriera tra uomini e donne e prevenire la discriminazione retributiva tra generi; predisporre programmi strutturati per supportare il rientro dalla maternità e promuovere l'equilibrio vita-lavoro. Gli obiettivi sono distribuiti nell'arco del triennio 2026-2028.

-Nel 2026 e nel primo semestre 2027 verrà attuato il progetto EnergyFem, di cui Afol Metropolitana è capofila, in partenariato con aziende del settore energetico. L'iniziativa si propone di facilitare il rientro

e la permanenza al lavoro delle lavoratrici con figli 0-6 anni, promuovendo azioni di supporto alla genitorialità, in un'ottica di armonizzazione e conciliazione della vita privata e lavorativa. Sono previste azioni di facilitazione nell'utilizzo dello smart working con la dotazione di strumentazione adeguata; assessment sui bisogni delle mamme al rientro della maternità; percorsi individuali di coaching; rimborsi delle spese sostenute per la fruizione di servizi educativi (max 1000 euro per figli 0-3 anni, 600 euro per figli 4-6 anni).

**Target 1** Accordo di collaborazione pluriennale con la Fondazione Winning Women per il coinvolgimento delle aziende loro socie nel finanziamento di attività di AFOL.

**Target 2** Portale MASP arricchito e aggiornato, con campagna di diffusione dello strumento ed utilizzo anche da parte del team COB23.

**Target 3** Progetto COB23: contattare tutte le donne (100%) che hanno ricevuto una COB di cessazione nelle aree territoriali di Rho e Legnano, di cui si possiede il cellulare. Utilizzare il portale MASP per la prima fase di orientamento.

**Target 4** Pathway Donna: attivazione nel Centro Milano Donna del Municipio 1 di 3 percorsi per donne over 40 con carichi di cura.

**Intervento 1** Certificazione di genere dell'azienda Afol Metropolitana: realizzare una formazione per tutta la popolazione aziendale sul Sistema di Parità di genere e su linguaggio inclusivo e su pregiudizi/distorsioni di genere; comunicare l'impegno aziendale sulla parità di genere attraverso la realizzazione di un video istituzionale rivolto agli stakeholder interni ed esterni; istituzione del Welfare Manager a seguito di percorso formativo per la progettazione di azioni di welfare.

**Intervento 2** EnergyFem: realizzazione di workshop e seminari informativi e formativi e produzione di contenuti digitali su temi che promuovono il benessere delle neomamme, specializzazione dei referenti aziendali per il ruolo di welfare manager per la genitorialità, implementazione di una piattaforma web dedicata per l'orientamento ai servizi sul territorio e la creazione della community delle mamme del progetto.

## 7. CONTRIBUIRE A RIDURRE LA DISPERSIONE SCOLASTICA E LA DIMENSIONE DEI NEET

L'interesse di Afol Metropolitana a contrastare la dispersione scolastica e il fenomeno dei NEET non è semplicemente "sociale" in senso generico, ma strutturalmente connesso alla propria missione istituzionale. È la dispersione ad alimentare direttamente il bacino NEET: chi abbandona precocemente il percorso formativo tende a non trovare un inserimento lavorativo stabile, rimanendo in una zona grigia di esclusione sia dall'istruzione che dall'occupazione. Per un'agenzia come Afolmet, questo significa una domanda crescente di interventi di secondo livello — orientamento, riqualificazione, accompagnamento — spesso più costosi e complessi di una prevenzione precoce.

C'è poi una ragione di sistema: il mercato del lavoro lombardo soffre di un paradosso noto, la coesistenza di disoccupazione giovanile e carenza di figure tecniche e professionali qualificate. Ridurre la dispersione significa aumentare il numero di giovani che accedono proprio a quei percorsi di IeFP che Afolmet gestisce, contribuendo a colmare questo mismatch. Infine, c'è una dimensione di legittimità istituzionale: un'agenzia pubblica che eroga formazione e servizi per l'impiego non può ignorare il segmento più fragile della popolazione giovanile. Intercettare chi rischia di cadere fuori dai circuiti

formativi e lavorativi è, per Afol, tanto un obiettivo strategico quanto un obbligo di coerenza con il proprio mandato.

È per queste ragioni che nel corso dell'anno si prevede la realizzazione di vari interventi, sia realizzati on line sia in presenza, che puntano nella direzione di orientamento in ingresso, contrasto alla dispersione formativa e ri-orientamento, orientamento in uscita, accompagnamento di ex allievi in difficoltà e NEET. Per gli stessi Comuni Soci saranno erogate su commessa azioni di orientamento all'interno di interi Istituti scolastici, che si aggiungono ed integrano quelle svolte con i genitori e gli insegnanti.

Alle classi terze della IeFP di Afolmet verrà offerto su ogni sede un servizio integrato - con il team aziendale impegnato nelle attività di Incontro Domanda e Offerta di lavoro (IDO) - finalizzato al rafforzamento della progettualità personale nello scegliere la prosecuzione della formazione o alla specializzazione del proprio profilo funzionale all'inserimento lavorativo. Per gli studenti di quarta, già sensibilizzati alla filiera professionalizzante, vengono proposti in orario extra didattico incontri di approfondimento su IFTS e ITS con i loro genitori.

Ulteriori interventi:

- Webinar di orientamento, sia scolastico sia professionale, fruibili da remoto;
- Programmi integrati di orientamento scolastico, rivolti a scuole secondarie di primo grado e con azioni dedicate a famiglie e insegnanti su affidamento da parte di Comuni
- Programmi integrati di orientamento scolastico per l'orientamento ai percorsi formativi STEM anche con metodo in peer education ("Peer to STEM") in collaborazione con i CFP, rivolte a scuole secondarie di primo grado e con azioni dedicate a famiglie e insegnanti su affidamento da parte di Comuni;
- Progetto "Da Grande Farò" di orientamento alle STEM e al digitale, realizzato in partenariato con aziende come Accenture, Siemens e coordinato da Assolombarda, con più di 1000 studenti coinvolti delle scuole medie e docenti formati;
- Attività per giovani 18-29 anni in situazione di inattività (NEET) o di crisi e disorientamento, su affidamento dei Comuni o con Fondi pubblici;
- Donne alle prime esperienze di lavoro - NEET: workshop dal titolo "Conoscenze utili per prepararsi al (colloquio di) lavoro - normative, prassi e consigli" da realizzare in presenza al Centro Milano Donna del Municipio 1. Si tratta di incontri gestiti da una giurista su temi quali: caratteristiche, fonti ed elementi essenziali del contratto di lavoro subordinato; cosa determina la retribuzione nel lavoro subordinato: mansioni, contribuzione, tasse. Il terzo, gestito da una HR manager, sarà sulla gestione del colloquio di lavoro (come presentarsi - cosa e come rispondere a domande "scomode" - come richiedere modifiche al contratto di lavoro proposto dal datore di lavoro) con, eventualmente, anche un paio di simulazioni di colloquio.

**Target 1** Azioni di orientamento rivolte alle classi terze della IeFP: coinvolgimento di almeno 300 allievi. Incontri di approfondimento su IFTS e ITS con studenti di quarta, già sensibilizzati alla filiera professionalizzante, in orario extra didattico e con i loro genitori: oltre 100 i partecipanti previsti.

**Target 2** Realizzazione di almeno 80 tra webinar e seminari in presenza di orientamento. Coinvolgimento di almeno 1.000 genitori sul tema dell'orientamento scolastico.

**Target 3** Realizzazione di almeno 8 Programmi integrati di orientamento scolastico, rivolti a scuole secondarie di primo grado e con azioni dedicate a famiglie e insegnanti.

**Target 4** Coinvolgimento in attività di orientamento lavorativo (in particolare sul diritto del lavoro) di almeno 20 ragazze alle prime esperienze di lavoro/NEET tra i 18 e i 25 anni.



## 8. DIFFONDERE LA CONOSCENZA DEI SERVIZI EROGATI DA AFOLMET

Afol Metropolitana eroga una gamma di servizi ampia e articolata — orientamento, formazione professionale, accompagnamento al lavoro, supporto ad imprese e lavoratori fragili — che per la loro stessa complessità rischiano di risultare opachi ai destinatari potenziali. Il problema non è solo di visibilità, ma di comprensione: un giovane in dispersione scolastica, un lavoratore in cassa integrazione o un'azienda in cerca di personale qualificato non sempre sono a conoscenza che esistono servizi pubblici gratuiti pensati esattamente per la loro situazione.

Una comunicazione inefficace ha un costo diretto: i servizi vengono sottoutilizzati, i fondi pubblici impiegati per erogarli producono meno impatto di quanto potrebbero, e il divario tra chi sa orientarsi nel sistema e chi no si allarga. La comunicazione visiva — infografiche, video brevi, mappe dei servizi, contenuti pensati per essere fruiti da mobile — non è un esercizio estetico, ma uno strumento di accessibilità. Abbassa la soglia di comprensione per utenti con bassa scolarizzazione o scarsa familiarità con il linguaggio burocratico, che sono spesso esattamente i destinatari prioritari dei servizi di Afolmet. Nel 2026 la strategia di comunicazione e promozione dei servizi sarà articolata nella realizzazione di pubblicazioni cartacee/guide, di video (con il rafforzamento del profilo YouTube aziendale), l'invio di newsletter ed SMS, lo sviluppo della presenza aziendale su LinkedIn.

**Target 1** realizzazione del numero 2026 del magazine aziendale Faber e di guide/opuscoli aggiornati da utilizzare nell'occasione di eventi/fiere del lavoro.

**Target 2** realizzazione di almeno 10 video dedicati alla promozione dei servizi aziendali, rivolti sia a chi offre lavoro sia a chi lo domanda; implementazione del profilo aziendale YouTube.

**Target 3** sperimentazione, con almeno 10 Soci, del nuovo servizio “Afolmet News” per pubblicare con frequenza settimanale notizie su attività dell'azienda, dal taglio pragmatico, che possano pubblicizzare opportunità di lavoro o di formazione o appuntamenti territoriali attraverso i servizi ufficiali di messaggistica dei Comuni che hanno aderito ad Afolmet.

**Target 4** invio massivo di messaggi SMS agli utenti dei Centri per l'Impiego, differenziati per target, allo scopo di ridurre l'inattività al lavoro; invio di almeno 15.000 messaggi, previa adozione di ogni adempimento necessario alla tutela della riservatezza dei dati.

**Target 5** Nel corso del 2026 sarà ulteriormente rafforzata l'attenzione ai territori, attraverso la partecipazione attiva degli operatori specializzati di Afolmet insieme ai referenti della IeFP e della Formazione Tecnica Superiore, ad eventi di orientamento e fiere, per interventi seminariali e workshop. Garantita la partecipazione ad almeno una grande Fiera del lavoro sul territorio.

Afolmet organizzerà o parteciperà ad almeno 150 eventi di promozione diffusa, come da prassi consolidata degli ultimi anni, a cura del Servizio Incontro Domanda/Offerta e con la collaborazione degli Area Manager e la partecipazione (in almeno 70 casi) del servizio EURES. Realizzazione di almeno 9 eventi (rendicontabili a Regione Lombardia) di incontro domanda-offerta (attivazione di almeno 1 Job Day con almeno 7 aziende o 15 posizioni vacanti, realizzazione di almeno 1 evento su target specifici o filiere, con almeno 2 enti del terzo settore coinvolti). Organizzazione di un evento per ciascuna area territoriale (Nord, Nord Ovest, Sud, Est, Milano) dei seguenti format: fiere del lavoro, eventi focus con il coinvolgimento di enti accreditati della rete, eventi B2B con imprese, istituzioni e associazioni imprenditoriali, eventi rivolti ai giovani in uscita dalla formazione (scuole e università), incontri di speed meeting IDO rivolti ai lavoratori di aziende in crisi.

## 9. INCREMENTARE I SERVIZI OFFERTI AI SOCI: ACADEMY LAVORO PUBBLICO

Il territorio metropolitano milanese conta 133 Comuni, la maggior parte dei quali sono realtà piccole o medie. Sindaci, assessori e dipendenti comunali si trovano a gestire materie tecnicamente complesse — appalti, gestione del personale, bilanci, rendicontazione di interventi finanziati con Programmi europei, comunicazione istituzionale — senza un supporto formativo sistematico e aggiornato. Una academy condivisa tra Afolmet e Città Metropolitana colmerebbe un vuoto reale e sviluppare un progetto di fattibilità è l'indirizzo specifico che CMM ha rivolto all'azienda per il 2026.

Elemento distintivo del modello è la progettazione dei percorsi a partire dai fabbisogni espressi dai Comuni stessi: non un catalogo preconfezionato, ma un'offerta costruita sull'analisi delle competenze mancanti, delle sfide normative in corso e delle priorità operative dei singoli enti. Questo approccio aumenta la rilevanza della formazione, riduce la dispersione di risorse e responsabilizza i Comuni come co-progettisti del sistema, non solo come fruitori.

Dal lato di Afolmet, l'operazione rafforza il posizionamento dell'agenzia come soggetto di sistema nel territorio metropolitano, consolida la relazione con Città Metropolitana e diversifica l'offerta formativa verso il pubblico impiego locale, un segmento finora poco presidiato.

Ulteriore obiettivo dell'iniziativa potrebbe essere la collaborazione fattiva con gli Atenei milanesi, finalizzata alla promozione di iniziative di alta formazione tematiche e la partecipazione nella definizione di progetti formativi su misura.

Si potrebbe aggiungere la componente dedicata alla preparazione dei candidati a concorsi pubblici. Risponderebbe ad un'esigenza concreta: il ricambio generazionale nella PA è una priorità nazionale, ma molti potenziali candidati non hanno accesso a percorsi strutturati di preparazione. Offrire corsi radicati nel territorio significa intercettare risorse locali e orientarle verso enti che hanno effettivo bisogno di personale qualificato, creando un circuito virtuoso tra formazione, selezione e inserimento nella pubblica amministrazione metropolitana.

In ottica di implementazione dei servizi offerti ai Comuni soci, si prevede di preparare un primo catalogo di corsi che possa rispondere in maniera fattiva alla Direttiva del Ministro per la Pubblica Amministrazione (Direttiva Zangrillo, 14 gennaio 2025): almeno 40 ore di formazione continua per tutti i dipendenti pubblici attraverso percorsi di formazione trasversale e specialistica in ambito competenze digitali, manageriali con particolare attenzione rivolta alla formazione obbligatoria per i dipendenti della Pubblica Amministrazione (Anticorruzione e trasparenza e GDPR).

La totalità dei corsi presenti sono già stati progettati ed erogati nell'offerta di formazione continua dell'Agenzia: formazione sempre in presenza, sebbene sia allo studio un'attivazione di formazione on-line – sincrona e asincrona.

**Milestone 1** realizzazione entro 31/10/26 di un progetto di fattibilità per la creazione di una Academy metropolitana per il lavoro pubblico all'interno di Afolmet da sottoporre a Città metropolitana Milano. Preparazione di un primo catalogo di percorsi formativi.

## 10. SVILUPPARE L'ATTIVITÀ DI ANALISI E VALUTAZIONE SULL'EFFICACIA DEI SERVIZI AFOLMET

La collaborazione tra Afol Metropolitana e l'Osservatorio sul mercato del lavoro di Città metropolitana di Milano rappresenta un'opportunità strategica per misurare l'impatto occupazionale dei servizi erogati, combinando analisi quali-quantitative.

Una prima idea concreta, da tradurre in una prima azione di ricerca sperimentale, consiste nell'incrociare i dati del sistema formazione di Afolmet con quelli delle comunicazioni obbligatorie (COB), per valutare l'efficacia occupazionale dei corsi realizzati. Questo approccio permetterebbe di tracciare in senso longitudinale i percorsi dei partecipanti: dall'iscrizione al corso fino all'assunzione o al reinserimento lavorativo, quantificando tassi di occupabilità, qualità dei contratti e retention nel tempo. In altre parole, l'obiettivo è misurare non solo quante persone vengono formate, ma quante trovano effettivamente lavoro dopo la formazione, in che tempi, con quale tipo di contratto e in quali settori.

Dal punto di vista qualitativo, si potrebbero integrare indagini/interviste sui beneficiari per cogliere elementi come soddisfazione, competenze acquisite e matching con le esigenze di mercato.

Tali ricerche orienterebbero l'azione di Afolmet, consentendo di correggere traiettorie inefficaci o di rafforzarne l'intensità dove i risultati sono positivi.

**Target 1** realizzazione di un progetto sperimentale di ricerca volto a valutare l'efficacia occupazionale dei corsi erogati da Afol Metropolitana in un tempo considerato; condivisione dei risultati con Città metropolitana Milano e riflessione su replicabilità dell'analisi su ulteriori temi ed in modo organizzato e sistematico.

## 11. IMPLEMENTARE PROGRESSIVAMENTE L'USO DELL'AI IN AZIENDA

L'adozione di strumenti di intelligenza artificiale in Afol Metropolitana non è una scelta di modernizzazione simbolica, ma una questione di efficienza operativa in un contesto di risorse pubbliche strutturalmente limitate. Partire nel 2026 dall'ufficio comunicazione e da quello legale ha una logica precisa: sono due funzioni ad alta intensità di lavoro testuale e documentale, dove gli strumenti di AI generativa offrono un ritorno immediato e misurabile.

In comunicazione, la produzione di contenuti per canali diversi — istituzionali, social, formativi — richiede tempo e competenze che spesso eccedono le capacità di un ufficio pubblico e richiedono il ricorso al mercato, con la necessità di sostenere costi ingenti. L'AI può supportare la redazione, l'adattamento dei toni, la sintesi di documenti complessi per pubblici diversi, la creazione di immagini e video, liberando risorse e contenendo i costi.

In ambito legale, la mole di normativa da monitorare — contrattualistica, appalti, privacy, diritto del lavoro, aggiornamenti regolatori — è tale che nessun piccolo team può coprirla con la dovuta profondità. Strumenti di AI applicati alla ricerca normativa, alla revisione documentale e alla redazione di atti standard riducono il rischio di errori e accelerano i tempi di risposta.

C'è infine una ragione organizzativa più ampia: cominciare da questi due uffici permette di costruire competenza interna, testare processi, formare il personale e sviluppare la giusta cultura prima di estendere l'adozione ad aree più sensibili come quelle legate ai dati degli utenti.

**Milestone 1** Adozione operativa entro il 2026 (previa individuazione, formazione, sperimentazione) di strumenti di AI per la creazione e pubblicazione di testi, immagini e video finalizzati alla promozione da parte dell'ufficio comunicazione dei servizi erogati dall'azienda o per le esigenze quotidiane dell'ufficio legale, a supporto di tutti i settori aziendali.

## 12. RAFFORZARE LE COMPETENZE INTERNE

Un'agenzia come Afol Metropolitana non produce beni, non gestisce infrastrutture fisiche rilevanti, non detiene brevetti. Il suo unico asset produttivo reale sono le persone che vi lavorano: la qualità dei servizi erogati dipende dalla competenza, dall'aggiornamento e dalla motivazione del personale. E un operatore

di orientamento, un formatore, un funzionario amministrativo che non aggiorna le proprie competenze in modo sistematico diventa progressivamente meno efficace, senza necessariamente rendersene conto. Per un'azienda come Afolmet dunque il rafforzamento delle competenze delle risorse umane non può essere un mero adempimento ma è un investimento strategico, è per questa ragione di fondo che al tema viene da alcuni anni attribuita una valenza sempre più centrale. Se l'indirizzo è quello di coinvolgere una quota molto ampia dell'organizzazione, le fonti di finanziamento sono l'accantonamento sul Fondo Interprofessionale Fondimpresa (Conto Formazione) e le risorse a valere su Avvisi di sistema Fondimpresa e Fondirigenti oltre a Valore P.A. promosso da INPS.

Nel corso del 2026 la priorità è sulla necessità di allineare e qualificare le competenze "hard" degli operatori di alcuni servizi, anche alla luce della necessità di adeguamento a nuove disposizioni normative o di governance regionale.

**Target 1** Conclusione dei percorsi avviati e verifica della coerenza formativa secondo gli standard di qualità in tema di: introduzione all'IA generativa, progettare e valutare per competenze (modulo base e avanzato), rendicontazione (per Operatori), accesso agli atti: accesso civico generalizzato, autoimprenditorialità (modulo base e avanzato), IA per la ricerca attiva del lavoro, project management, Microsoft SharePoint, inglese livello intermedio, welfare manager, parità di genere, WordPress.

**Target 2** Realizzazione di percorsi formativi in tema di: rendicontazione (per Responsabili Servizi), selezione e valutazione personale, Microsoft 365, cybersecurity.

**Target 3** Rilevazione dei fabbisogni formativi emergenti per l'aggiornamento del piano formativo e relativa programmazione dei nuovi percorsi da realizzare nel 2027.

## SITUAZIONE ECONOMICA PREVISIONALE 2026

<b>Conto economico</b>		<b>AFOL METROPOLITANA</b>
<b>A) Valore della produzione</b>		
1) <i>Ricavi delle vendite e delle prestazioni</i>		
- Progetti		19.234.633
5) <i>Altri ricavi e proventi</i>		
- Quote di contribuzione		3.379.374
- Contributi a sostegno delle attività del mercato del lavoro		7.429.477
- Altri ricavi e proventi		495.545
<b>Totale valore della produzione</b>		<b>30.539.029</b>
<b>B) Costi della produzione</b>		
1) <i>Per materie prime, sussidiarie, di consumo e merci</i>		300.165
2) <i>Per servizi</i>		7.583.945
3) <i>Per godimento di beni di terzi</i>		612.760
4) <i>Per il personale</i>		
a) Salari e stipendi		13.257.590
b) Oneri sociali		3.677.060
c) Trattamento di fine rapporto		1.253.178
d) Altri costi		1.979.370
		<hr/>
		21.279.448
5) <i>Ammortamenti e svalutazioni</i>		
a) Ammortamento delle immobilizzazioni immateriali		45.214
b) Ammortamento delle immobilizzazioni materiali		356.363
		<hr/>
		401.577
12) <i>Accantonamento per rischi</i>		0
13) <i>Altri accantonamenti</i>		0
14) <i>Oneri diversi di gestione</i>		113.805
<b>Totale costi della produzione</b>		<b>30.291.700</b>
<b>Differenza tra valore e costi di produzione (A - B)</b>		<b>247.329</b>
<b>C) Proventi e oneri finanziari</b>		
17) <i>Interessi e altri oneri finanziari</i>		
- interessi passivi bancari / postali attivi		-5.000
		<hr/>
<b>Totale proventi e oneri finanziari (15 + 16 - 17)</b>		<b>-5.000</b>



**D) Rettifiche di valore di attività finanziarie**

18) <i>Rivalutazioni</i>	0
19) <i>Svalutazioni</i>	0

**Totale rettifiche di valore di attività finanziarie (18 - 19) 0**

**Risultato prima delle imposte (A - B +/- C +/- D +/- E) 242.329**

22) Imposte sul reddito dell'esercizio	
- correnti	242.329
- differite	0
- anticipate	0
	<hr/>
	0

**23) Utile (perdita) dell'esercizio 0**

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

Il presente bilancio è stato redatto sulla base del Contratto di Servizio in essere tra Città metropolitana di Milano e AFOL Metropolitana, sottoscritto in data 26 febbraio 2024 per la gestione dei servizi per il lavoro e delle politiche attive del lavoro 2024 - 2026.

### VALORE DELLA PRODUZIONE

#### Proventi e ricavi per prestazioni

Sono composti dalle seguenti macro categorie:

#### Voce 1. RICAVI DELLE VENDITE E DELLE PRESTAZIONI

Sono ricavi derivanti dalla partecipazione a specifici bandi regionali, provinciali e nazionali, che vengono stimati complessivamente in Euro 19.234.633. Di seguito i valori imputabili a ciascuna delle due Aree:

#### AREA FORMAZIONE

Ricavi delle vendite e delle prestazioni	Valore previsionale 2026
Regione Lombardia	10.559.000
Città Metropolitana di Milano	15.412
Privati e imprese	2.597.777
Altri Enti Pubblici	957.279
<b>Totale Ricavi delle vendite e delle prestazioni</b>	<b>14.129.468</b>

#### AREA LAVORO

Ricavi delle vendite e delle prestazioni	Valore previsionale 2026
Regione Lombardia	813.350
Città Metropolitana di Milano	3.094.733
Privati e imprese	207.385
Altri Enti Pubblici	673.361
<b>Totale Ricavi delle vendite e delle prestazioni</b>	<b>4.788.829</b>

Nel corso del 2026 proseguiranno le attività del progetto Energy Fem nell'ambito dell'Avviso pubblico **#RiParto** promosso dal Dipartimento per le politiche della famiglia. L'iniziativa, per un valore previsto di euro 316.336, mira a promuovere politiche di welfare aziendale rivolte alle lavoratrici madri,

dipendenti di Afol e in distacco, con l'obiettivo di facilitare il rientro al lavoro dopo la maternità e supportare una efficace gestione della conciliazione lavoro-famiglia.

Di seguito il dettaglio degli importi inseriti nella voce "ricavi delle vendite e delle prestazioni" derivanti da incarichi imputabili ai Soci di AFOL

<b>SOCI</b>	<b>RICAVI 2026</b>
<b>COMUNE DI ROZZANO</b>	<b>14.670</b>
SPORTELLI ASSISTENTI FAMILIARI VISCONTEO	14.670
<b>COMUNE DI PESCHIERA BORROMEO</b>	<b>45.000</b>
CSIOI - SERVIZI INSERIMENTO LAVORATIVO DISABILI E SVANTAGGIO	45.000
<b>CITTA' METROPOLITANA DI MILANO</b>	<b>3.110.146</b>
EMERGO MI 314	999.172
EMERGO MI 312	355.821
EMERGO MI 309 METIDE 2	64.981
EMERGO MI 316 PREMIALITA' DULD	55.300
MI306 - VOUCHER INTERPRETARIATO	6.700
MI0310 EMERGO 2023 - DOTE PCTO MI2016369 METIDE 2 - CAPOFILA	7.428
MI0315 PIANO EMERGO 2023-MI2018357 L.U.C.E. - LIBERTÀ, UNICITÀ, CRESCITA ED EMPOWERMENT	4.000
MI0315 PIANO EMERGO 2023 - MI2018548 NUOVE AUTONOMIE-SECONDA EDIZIONE	4.860
MI0315 PIANO EMERGO 2023 - MI2018367 AUT AUT - AUTENTICI AUTSIDER	54.545
MI0319 PIANO EMERGO 2024 - MI1018472 ALTHEA IL LAVORO È VITA - VERSO IL LAVORO CON CURA	109.091
MI0319 PIANO EMERGO 2024 - MI1018472 INVERSO	9.446
MI0320 PIANO EMERGO 2024 - MI2018990 ETHOS - INCLUDERE PER CRESCERE	40.909
MI0321 PIANO EMERGO 2024 - MI2019270 METIDE 3 - METODI E TECNICHE INCLUSIVE DI EMPOWERMENT	37.058
MI0321 PIANO EMERGO 2024 - MI2019292 COMPETENZE & LAVORO PLUS	2.713
MI306 - VOUCHER INTERPRETARIATO	6.700
DULD REGIONE LOMBARDIA	1.336.009
APPRENDISTATO	15.413
<b>COMUNE CINISELLO BALSAMO</b>	<b>81.440</b>
SISL	73.600
ORIENTA - LAB SCUOLE MEDIE	7.840
<b>COMUNE COLOGNO MONZESE</b>	<b>119.300</b>
SISL	119.300
<b>COMUNE CORMANO</b>	<b>35.000</b>
SISL	35.000
<b>COMUNE CUSANO MILANINO</b>	<b>26.500</b>
SISL	26.500
<b>COMUNE DI PADERNO DUGNANO</b>	<b>108.200</b>

SISL	86.700
SPORTELLLO LAVORO	21.500
<b>COMUNE DI MASATE</b>	<b>2.000</b>
ORIENTA - LAB SCUOLE MEDIE	2.000
<b>COMUNE DI MELZO</b>	<b>177.219</b>
SIL	177.219
<b>COMUNE DI PIOLTELLO</b>	<b>17.480</b>
SPORTELLLO ASSISTENTI FAMILIARI	17.480
<b>COMUNE DI SETTIMO MILANESE</b>	<b>3.360</b>
ORIENTA - LAB SCUOLE MEDIE	3.360
<b>COMUNE DI CERNUSCO SUL NAVIGLIO</b>	<b>2.800</b>
ORIENTA - LAB SCUOLE MEDIE	2.800
<b>COMUNE DI VAPRIO D' ADDA</b>	<b>2.240</b>
ORIENTA - LAB SCUOLE MEDIE	2.240
<b>COMUNE DI INVERUNO</b>	<b>5.000</b>
PERCORSO FORMATIVO WORK-OUT! 3 ED. - PROGETTO "GOOD TIMES"	5.000
<b>COMUNE DI ZIBIDO SAN GIACOMO</b>	<b>2.500</b>
ORIENTA - STEM SCUOLE MEDIE	2.500
<b>COMUNE DI SAN DONATO MILANESE</b>	<b>7.200</b>
ORIENTA - LAB SCUOLE MEDIE	7.200
<b>TOTALE</b>	<b>3.760.055</b>

## Voce 5. ALTRI RICAVI E PROVENTI

La voce per complessivi euro 11.304.396 è per la maggior parte così composta:

- **Quote di contribuzione**, che sono così rappresentate:

Quota di contribuzione Città metropolitana di Milano	1.557.556
Quota di contribuzione Comune di Milano	699.539
Quote di contribuzione Comuni del Nord-Ovest	439.939
Quote di contribuzione Comuni del Sud-Est	531.838
Quote di contribuzione Comuni dell'Ovest Milano	150.502
<b>TOTALE</b>	<b>3.379.374</b>

Le quote di contribuzione 2026 sono calcolate in base al numero degli abitanti comunicato dai Comuni soci alla data del 31/12/2025. Il dato definitivo sarà acquisito in via definitiva con il bilancio consuntivo.

## - Contributi:

Trattasi dei trasferimenti previsti per l'anno 2026 a rimborso degli oneri per il personale e per le spese di funzionamento nell'ambito della gestione dei servizi per il lavoro e delle politiche attive del lavoro

nell'ambito del Contratto di Servizio in essere tra Città metropolitana di Milano e AFOL Metropolitana, sottoscritto in data 26 febbraio 2024.

Città Metropolitana di Milano	Totale
Trasferimento risorse regionali rimborso degli oneri per il personale e per le spese di funzionamento nell'ambito della gestione dei servizi per il lavoro e delle politiche attive del lavoro	<u>7.429.477</u>
<b>Contributi c/esercizio Città Metropolitana di Milano</b>	<b>7.429.477</b>

## COSTI DELLA PRODUZIONE

Costi della produzione	Previsionale 2026
Per materie prime, sussidiarie, di consumo e di merci	300.165
Per servizi	7.583.945
Per godimento beni terzi	612.760
Per il personale dell'Agenzia	21.279.448
Totale Ammortamenti e svalutazioni	401.577
Oneri diversi di gestione	113.805
<b>TOTALE</b>	<b>30.291.700</b>

### Materie prime, sussidiarie, di consumo e di merci

I costi per l'acquisto principalmente di materiale didattico di consumo per attività formative e servizi al lavoro sono stimati in Euro 300.165.

### Spese per servizi

Le spese per servizi sono stimate in Euro 7.583.945 come da dettaglio di seguito riportato:

COSTI PER SERVIZI	Previsionale 2026
Utenze e spese di funzionamento generali (energia elettrica, riscaldamento,..)	1.835.668
Altre spese per il personale (formazione, buoni pasto..)	870.650
Spese per incarichi professionali di struttura (revisori, legali, consulente paghe, fiscalista, OdV..)	617.908
Spese per incarichi di docenza e tutoring	1.437.396
Spese per indennità destinatari finali	859.464
Spese di comunicazione	71.000
Servizi di terzi (partner di progetto)	1.750.459
Atri costi (fideiussioni, oneri bancari e postali..)	141.400
<b>TOTALE</b>	<b>7.583.945</b>



Tra le somme più significative troviamo costi di docenza e tutoring per Euro 1.437.396. Trattasi dei compensi per prestazioni professionali specialistiche nei servizi formativi e delle politiche attive del lavoro.

L'altra voce di costo rilevante riguarda i contributi per i destinatari finali. Tale voce ricomprende le indennità riconosciute agli utenti a fronte di una partecipazione attiva ai servizi di orientamento e formazione, a borse lavoro attribuite ai destinatari per l'inserimento lavorativo delle persone seguite dai servizi sociali.

La voce servizi di terzi ricomprende le quote assegnate ai partner di progetto che dobbiamo riconoscere in qualità di capofila.

### **Per godimento di beni di terzi**

La voce comprende i canoni di noleggio di attrezzatura, di licenze software, di locazione di immobili e spese ordinarie per la manutenzione degli stessi per complessivi Euro 612.760.

### **Spese per il personale**

Le spese per il personale stimate per il 2026 ammontano a Euro 21.279.448 e comprendono anche il costo per il personale somministrato.

### **Ammortamenti**

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

### **Oneri diversi di gestione**

Trattasi di spese diverse di carattere residuale relative ad adempimenti di tipo amministrativo e gestionale.

Di seguito la composizione.

<b>ONERI DIVERSI DI GESTIONE</b>	<b>Previsionale 2026</b>
Imposte/tasse (tasse sui rifiuti, diritti camerali..)	77.065
Quote associative	7.850
Valori bollati	6.890
Spese varie	22.000
<b>TOTALE</b>	<b>113.805</b>

### **Proventi e oneri finanziari**

La voce "Interessi e Altri Oneri Finanziari" è principalmente composta dagli interessi passivi bancari che matureranno per l'utilizzo dei fidi in c/corrente.

### **Imposte dell'esercizio**

Riguardano l'imposta sul reddito (IRES) e l'imposta regionale sulle attività produttive (IRAP).

## SITUAZIONE ECONOMICA DI PREVISIONE PLURIENNALE 2026 – 2028

Conto economico		AFOL METROPOLITANA		
A) Valore della produzione		2026	2027	2028
1) Ricavi delle vendite e delle prestazioni				
- Progetti		19.234.633	19.234.633	19.234.633
5) Altri ricavi e proventi				
- Quote di contribuzione		3.379.374	3.379.374	3.379.374
- Contributi a sostegno delle attività del mercato del lavoro		7.429.477	7.429.477	7.429.477
- Altri ricavi e proventi		495.545	495.545	495.545
<b>Totale valore della produzione</b>		<b>30.539.029</b>	<b>30.539.029</b>	<b>30.539.029</b>
<b>B) Costi della produzione</b>				
1) Per materie prime, sussidiarie, di consumo e merci		300.165	300.165	300.165
2) Per servizi		7.583.945	7.583.945	7.583.945
3) Per godimento di beni di terzi		612.760	612.760	612.760
4) Per il personale				
a) Salari e stipendi		13.257.590	13.257.590	13.257.590
b) Oneri sociali		3.677.060	3.677.060	3.677.060
c) Trattamento di fine rapporto		1.253.178	1.253.178	1.253.178
d) Altri costi		1.979.370	1.979.370	1.979.370
		<u>21.279.448</u>	<u>21.279.448</u>	<u>21.279.448</u>
5) Ammortamenti e svalutazioni				
a) Ammortamento delle immobilizzazioni immateriali		45.214	45.214	45.214
b) Ammortamento delle immobilizzazioni materiali		356.363	356.363	356.363
		<u>401.577</u>	<u>401.577</u>	<u>401.577</u>
12) Accantonamento per rischi		0	0	0
13) Altri accantonamenti		0	0	0

14) <i>Oneri diversi di gestione</i>	113.805	113.805	113.805
<b>Totale costi della produzione</b>	<b>30.291.700</b>	<b>30.291.700</b>	<b>30.291.700</b>
<b>Differenza tra valore e costi di produzione (A - B)</b>	<b>247.329</b>	<b>247.329</b>	<b>247.329</b>
<b>C) Proventi e oneri finanziari</b>			
17) <i>Interessi e altri oneri finanziari</i>			
- interessi passivi bancari / postali attivi	-5.000	-5.000	-5.000
<b>Totale proventi e oneri finanziari (15 + 16 - 17)</b>	<b>-5.000</b>	<b>-5.000</b>	<b>-5.000</b>
<b>D) Rettifiche di valore di attività finanziarie</b>			
18) <i>Rivalutazioni</i>	0	0	0
19) <i>Svalutazioni</i>	0	0	0
<b>Totale rettifiche di valore di attività finanziarie (18 - 19)</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Risultato prima delle imposte (A - B +/- C +/- D +/- E)</b>	<b>242.329</b>	<b>242.329</b>	<b>242.329</b>
22) <i>Imposte sul reddito dell'esercizio</i>			
- correnti	242.329	242.329	242.329
- differite	0	0	0
- anticipate	0	0	0
	0	0	0
<b>23) Utile (perdita) dell'esercizio</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Come noto non è possibile quantificare i valori relativi agli esercizi 2027-2028 a causa della specificità delle attività svolte dall'Agenzia e dal particolare sistema di finanziamento pubblico delle stesse.

Si è ritenuto comunque di ottemperare alle previsioni statutarie, redigendo il presente bilancio pluriennale indicando per i suddetti anni quanto stimato per l'esercizio 2026.