

## RELAZIONE AL BILANCIO PREVENTIVO 2022 E PLURIENNALE DI AFOL METROPOLITANA

### ➔ CONSIDERAZIONI GENERALI

L'obiettivo generale che caratterizza il 2022 di Afolmet può essere riassunto nella frase "scovare gli inattivi". È la priorità che l'azienda intende darsi, allo scopo di coinvolgerli in politiche attive del lavoro, vale a dire orientarli, aggiornare o sviluppare le loro competenze, accompagnarli al lavoro. Questa attività verrà realizzata con riferimento ad ogni territorio tra quelli serviti dall'azienda e con particolare attenzione verso giovani under 30 o under 24 e in favore delle donne che vogliono rientrare nel mercato del lavoro dopo le difficoltà della pandemia.

Sarà dunque un anno nel quale Afolmet cercherà di prendere in carico un numero maggiore di cittadini e di essere utile ad un numero più ampio di potenziali datori di lavoro. Curando, nel contempo, l'implementazione di nuovi servizi e il rafforzamento di quelli esistenti.

Sarà anche il primo anno caratterizzato dall'innesto in azienda di un numero significativo di risorse umane finanziate dal Piano di Potenziamento nazionale e regionale dei Centri per l'Impiego, e dalla pianificazione/attuazione di interventi significativi di miglioramento delle strutture.

Inoltre nel 2022 Afolmet ricoprirà un ruolo cruciale nell'attuazione di GOL, Garanzia per l'Occupabilità dei Lavoratori, il programma nazionale di politiche attive del lavoro. Il che consentirà una sempre maggiore integrazione tra le divisioni aziendali del Lavoro e della Formazione e l'incremento di individui coinvolti in progetti e servizi di Afolmet.

In coerenza con l'obiettivo di migliorare l'efficacia dell'ingaggio di disoccupati e inattivi, il 2022 sarà caratterizzato da un forte impulso per le attività di orientamento professionale e scolastico, terreno di una proficua collaborazione tra azienda e Comuni consorziati. Ma sarà anche l'anno di una forte spinta comunicativa: l'azienda sarà più riconoscibile all'esterno, affermerà il suo ruolo di presidio pubblico, cercherà di raggiungere gli utenti attraverso una serie di iniziative, molto innovative. La sfida è importante, basti pensare a quanto è difficile stanare e coinvolgere coloro che appartengono alla condizione di Neet (non lavorano, non studiano, non sono in formazione), in Lombardia cubano un sorprendente 17.4% (maschi 15.2 - femmine 19.6, dati Istat fine 2020, gli ultimi disponibili).

Nell'anno sarà consolidato il ruolo di Afolmet in tema di formazione primaria e di lotta alla dispersione scolastica, sarà fortemente incrementata la formazione permanente, nonché quella superiore, anche attraverso la nuova Fondazione ITS I-CREA.

Nel Bilancio di Previsione 2022 si riflette questa strategia, ci sono questi obiettivi. C'è la consapevolezza del percorso di crescita che l'azienda ha intrapreso dal 2020 e la volontà ferma di migliorare costantemente.

---

#### SEDE LEGALE

Via Soderini 24 – 20146 Milano  
Tel 02 77404141 – [protocollo@afolmet.it](mailto:protocollo@afolmet.it)  
P.IVA 08928300964



## ➔ FORMAZIONE

Con l'obiettivo di combattere la dispersione scolastica, aumentare l'occupabilità degli allievi ed accompagnarli al lavoro, la divisione Formazione di Afol Metropolitana gestisce circa 6.000 studenti/anno.

L'offerta formativa è completa: prende avvio dai percorsi di Istruzione e Formazione Professionale ed arriva ai percorsi di Istruzione Tecnico Superiore (ITS). L'azienda eroga inoltre, percorsi di Formazione Permanente, rivolti a persone disoccupate o inoccupate, e di Formazione Continua, per aggiornare, sviluppare e adeguare alle richieste del mercato le competenze di chi è occupato.

A supporto dell'attività ed in ottica di sempre maggiore integrazione tra le Divisioni di Afolmet, sono presenti anche il servizio tirocini, declinato in tirocini curriculari e extracurriculari, e il servizio orientamento, con competenze in tema di orientamento scolastico e professionale.

L'azienda ha nove Centri di Formazione Professionale dedicati principalmente all'erogazione di percorsi formativi in obbligo scolastico (Istruzione e Formazione Professionale) e tre Centri dedicati alla formazione continua permanente e superiore. Tali percorsi peraltro vengono erogati trasversalmente anche nei centri di prima formazione, in funzione della filiera formativa di appartenenza, per valorizzare al meglio i laboratori tecnici presenti.

Gli ambiti formativi principali sono consolidati e riflettono le filiere formative definite nell'organigramma:

- Benessere e servizi alla persona
- Ristorazione
- Meccatronica
- Moda
- Competenze aziendali
- Comunicazione visiva

### **Istruzione e Formazione Professionale**

Il Piano dell'Offerta Formativa per l'anno 2021/22 prevede la realizzazione di percorsi triennali e quadriennali di Istruzione e Formazione Professionale per l'adempimento dell'obbligo d'istruzione e l'assolvimento del "Diritto-Dovere" nella quasi totalità delle filiere formative (ad esclusione della sola comunicazione visiva, in cui è sviluppata l'area della formazione superiore).

Nonostante i due anni pandemici (2020-2021) alle spalle la IeFP di Afolmet ha tenuto nel numero di iscrizioni, riuscendo a garantire la piena realizzazione dei percorsi. Nel 2022 si intende, in ogni caso, incrementare l'attività di orientamento scolastico verso gli alunni in uscita dalle scuole medie e verso i loro genitori, allo scopo di promuovere i valori del lavoro manuale e le peculiarità della Istruzione e Formazione professionale primaria quale baluardo nella lotta alla dispersione scolastica e veicolo per entrare nel mercato del lavoro.

A tale scopo sono state già realizzate puntate tematiche del Podcast "Afolmet Job Radio" dedicate alla filiera della ristorazione ed alla moda, altre saranno realizzate nel corso dell'anno. Nelle puntate la presentazione dei servizi offerti da Afolmet ma anche il racconto di chi ce l'ha fatta, di alunni che, ad esempio, sono riusciti dopo il percorso formativo a mettersi in proprio aprendo un bar a Sesto San Giovanni o ad approdare sul red carpet di eventi nazionali ed internazionali su incarico di grandi griffe della moda.

L'attività didattica è tecnico-pratica e tende a mantenere l'allievo in contatto con il mondo del lavoro fin dai primi anni di frequenza, con l'utilizzo di tutti gli strumenti a disposizione: dal tirocinio all'apprendistato in DDIF, finanziati con apposite doti regionali.

Nel 2022 verrà sistematizzata l'attività, sperimentata nel 2021, di valutazione d'impatto occupazionale dei percorsi leFP erogati da Afolmet, attraverso l'incrocio del codice fiscale dell'allievo con le Comunicazioni Obbligatorie di assunzione.

Con riferimento alle sedi formative, sulla base di quanto indicato nel Piano di manutenzione straordinaria approvato in settembre 2021 dal CDA di Afolmet, nel 2022 si procederà ad interventi di miglioramento e messa in sicurezza nelle sedi di Melegnano, Rozzano, Cesate, Cologno Monzese, Cormano. Con le Amministrazioni Comunali sedi di Centri per l'Impiego sono peraltro in corso delle attente interlocuzioni finalizzate alla ristrutturazione di aule dei CFP da destinare al CPI per attività di formazione permanente rivolta ad utenti dei servizi per l'impiego.

### **Servizio Orientamento**

Nella convinzione che l'attività di orientamento sia particolarmente utile e indispensabile, a maggior ragione dopo un biennio di emergenza pandemica ed il disorientamento che ne è conseguito, nel corso del 2022 saranno potenziate le attività di informazione, consulenza e supporto a vantaggio degli utenti di Afolmet.

Si punta ad un miglioramento della qualità del servizio ma anche della quantità delle persone coinvolte, e con riferimento sia agli allievi dei corsi di formazione sia agli utenti dei Centri per l'impiego gestiti dall'azienda.

L'anno 2022 sarà l'anno del consolidamento dell'**orientamento scolastico**, facendo tesoro degli esiti della sperimentazione avviata in ambito Diritto Doveri di Istruzione e Formazione. Le attività realizzate nello scorso anno formativo verranno inserite in un quadro complessivo di offerta dei servizi, suddivisi in orientamento in ingresso, in itinere ed in uscita, allo scopo di favorire il transito degli studenti diplomati verso i servizi dei Centri per l'impiego.

Sono numerose le **progettualità** ad hoc nelle quali il servizio Orientamento di Afolmet è impegnato: nell'Informagiovani del Comune di Milano per servizi annuali di orientamento e coaching, in partenariato per attività di empowerment e orientamento con Action Aid (finanziate da Fondazione Z Zurich e Zurich Insurance Plc), in progetti di orientamento scolastico in partenariato con Assolombarda (iniziativa "da grande farò"), o ancora con Fondazione Generation Italy e con Fondazione Milano (scuole civiche). In ambito PCTO si prevede l'attivazione di progetti di orientamento scolastico rivolti a scuole medie e superiori.

Un'altra innovazione, sperimentata nella seconda parte del 2021, che si intende consolidare nell'anno di riferimento, è quella dei **webinar** di orientamento professionale e scolastico. Sono rivolti a cittadini normalmente digitalizzati e stanno riscuotendo un ottimo riscontro, ci si può prenotare attraverso un Catalogo on line che è pubblicato sul sito internet [www.afolmet.it](http://www.afolmet.it)

Per i Comuni soci progettiamo anche percorsi su misura, tenendo conto delle esigenze dei territori e dei cittadini.

I webinar sono realizzati per stimolare e coinvolgere tutti i partecipanti, per riuscire a trasferire loro una prima comprensione guidata del contesto, le modalità pratiche per orientarsi e fare comunicazione di sé e dei propri punti di forza, le informazioni sulle opportunità offerte da Afol Metropolitana attraverso servizi e progetti specifici.

Sono già attivi numerosi webinar di orientamento professionale e scolastico, altri saranno aggiunti nel corso del 2022. In tema di orientamento ai percorsi scolastici, ci sono moduli per “parlare alle famiglie” e far comprendere l’importanza e il vantaggio (in termini di occupabilità) di scegliere percorsi di istruzione e formazione più vicini al mercato e che da loro sono sottovalutati.

Ai Comuni soci, l’azienda propone anche progetti rivolti a **target specifici** (neet, under 30, donne in cerca di lavoro). L’obiettivo generale del 2022 è scovare gli inattivi, in questo senso l’orientamento è decisivo, può e deve fornire un contributo innovativo per prendere in carico cittadini metropolitani che, tendenzialmente, non si fanno coinvolgere perché scoraggiati o disorientati dalla lunga pandemia o perché, più semplicemente, non conoscono i servizi disponibili.

### Tirocini

La divisione Formazione promuove tirocini formativi curricolari ed extracurricolari, assicurandone la coerenza con gli obiettivi occupazionali o di qualificazione professionale dei beneficiari, garantendo uniformità nell’erogazione del servizio a cittadini e imprese.

Per l’anno in corso è prevedibile una stabilizzazione del risultato del 2021: la possibilità di incrementare i dati dell’anno scorso è condizionata dall’entità delle modifiche all’istituto del Tirocinio annunciate dalla Legge di Bilancio 2022: si parla di definizione di linee guida condivise in materia di tirocini, con possibili significativi cambiamenti nelle modalità di attivazione, a partire dalla platea dei beneficiari. È pertanto ipotizzabile che, a fronte delle nuove linee guida e del necessario periodo di familiarizzazione con la nuova disciplina, vi potrà essere, da parte delle aziende, un minor ricorso a questa misura.

Anche i Tirocini Curricolari dovrebbero subire interventi normativi che potrebbero modificarne la gestione e richiedere un allineamento, sia a livello di processo che di strumenti utilizzati.

L’attività di standardizzazione del servizio in ambito tirocini curricolari, erogati sia in IeFp, che in Formazione superiore, avviata a luglio 2021 con l’introduzione di una procedura ad hoc nel Sistema Gestione Qualità di Afolmet, verrà in ogni caso rivista e rafforzata, tenendo conto delle osservazioni provenienti dai responsabili dei servizi coinvolti.

### Formazione superiore

In Afol Metropolitana la Formazione Superiore viene declinata in formazione a mercato e formazione finanziata.

A mercato, i percorsi formativi (annuali, biennali e triennali) vengono proposti nelle filiere **Moda e Comunicazione Visiva**: si conferma il trend che mira ad incrementare i percorsi biennali. Dei 22 percorsi complessivi, otto hanno durata superiore all’anno formativo.

I percorsi di formazione finanziati dal Fondo Sociale Europeo, o da risorse di Regione Lombardia e MIUR, sono finalizzati alla preparazione di giovani in ambiti professionali con significativa domanda di lavoro. Sono attivi **percorsi ITS biennali** in filiera Moda e Comunicazione Visiva e **percorsi IFTS annuali** nelle filiere Meccatronica, Competenze aziendali, Comunicazione Visiva e Moda.

La quasi totalità dei percorsi vengono presentati all’interno di Fondazioni ITS in cui Afol Metropolitana è socia (Fondazione Cosmo, Meccatronica e Rizzoli), ad eccezione di due percorsi IFTS (logistica e comunicazione visiva) presentati in Associazione Temporanea di Scopo.

Con la nascita, nel primo trimestre dell’anno, della **nuova Fondazione ITS “I-CREA Academy**. Fondazione ITS per le imprese culturali e il territorio”, con sede presso Afol Metropolitana e partner quali la

Fondazione Triennale, l'Università Carlo Cattaneo LIUC, la Città Metropolitana di Milano, Assolavoro, il Comune di Pieve Emanuele, la LABA Libera Accademia Belle Arti, l'Istituto Superiore IS F. Besta e l'Istituto Professionale per i servizi commerciali e turistici Kandinski, si prevede un incremento significativo dell'offerta formativa già a partire dall'anno 2022. Contiamo di inserire in formazione tecnico superiore ulteriori 300 studenti in 15 percorsi formativi.

Si tratta di percorsi formativi ITS approvati e finanziati da Regione Lombardia, della durata di 2.000 ore, di cui 800 ore di tirocinio, rivolti a cittadini residenti o domiciliati in Regione Lombardia in possesso di diploma di maturità o di certificato IFTS.

I percorsi finanziati, da avviare entro il 4 aprile 2022 sono i seguenti:

- Photo Cataloguing and new media: valorizzazione del patrimonio fotografico
- Atelier del Restauro Tessile: Digital and Handcraft Culture
- Strategic Visual Designer per la cultura e il territorio

I primi due rilasciano il titolo di Tecnico superiore per la produzione/riproduzione di artefatti artistici. Il percorso visual rilascia il titolo di Tecnico superiore per la comunicazione e il marketing delle filiere turistiche e delle attività culturali.

Aziende sostenitrici: Victoria & Albert Museum; Intesa Sanpaolo (archivio storico aziendale); Università degli Studi di Milano; Fondazione AEM - Gruppo A2A; Versace (Archivio Storico Aziendale); ATM; Compagnia Italiana della moda e del costume - Fondazione Ferrè - Museo della seta di Como - Dolce e Gabbana - Fondazione Legler - Sartoria Brancato (CIMEC) - Museo internazionale della calzatura - Lineapelle - Museo Renata Tebaldi - Cavalli e Nastri - Pino Grasso Ricami - Museo del Bijoux di Casalmaggiore; Associazione Print Club Torino; Studio FM; BASE Milano.

Con l'avvio dei percorsi formativi, la Fondazione I-CREA potrà prevedere per il nuovo anno formativo (in partenza in ottobre 2022) la riproposizione dei percorsi, con l'aggiunta di 1 nuovo progetto biennale (da progettare) e n.2 percorsi annuali IFTS in ambito ristorazione e turismo (da prevedere come prosieguo della filiera Afolmet già in essere).

### Formazione permanente

I percorsi in formazione permanente vengono erogati in sinergia con i Centri per l'Impiego, garantendo particolare attenzione ai soggetti più deboli, per i quali si prevedono percorsi formativi all'interno di programmi approvati in ambito nazionale o regionale.

L'anno 2022, presumibilmente in aprile, vedrà il concreto avvio del **programma GOL** (Garanzia per l'Occupabilità dei Lavoratori), nel quale Afolmet è chiamata a svolgere un ruolo di responsabilità e importanza, a vantaggio del territorio.

Tra le azioni previste dal Programma nazionale di politiche attive del lavoro, molta attenzione sarà data alla integrazione tra servizi per l'impiego, orientamento e formazione tecnica, nella direzione di coinvolgere il cittadino nel percorso formativo più coerente con le sue caratteristiche/potenzialità con la domanda di lavoro espressa da potenziali datori di lavoro.

Considerata la sfida che attende Afolmet, è previsto un piano di **incremento pluriennale dei laboratori tecnici**, che già nell'anno di riferimento punta a garantire un incremento dell'offerta formativa permanente del 40%, raggiungendo circa duemila persone.

Nel 2021 Afolmet ha predisposto un dettagliato piano strategico di marketing dei servizi aziendali, all'interno del quale e con lo scopo di facilitare l'inserimento lavorativo delle persone in cerca di occupazione sono stati individuati **comparti, profili e competenze target della formazione permanente**. Si è deciso che questa tipologia di formazione si concentrerà nel 2022 prevalentemente su:

- Logistica e magazzino;
- Meccanica e mecatronica;

- Tecnici dell'edilizia e dell'impiantistica;
- Ristorazione e turismo.

### **Formazione continua**

La possibilità di poter utilizzare nuovi laboratori tecnici avrà un riflesso anche sui percorsi in formazione continua, garantendo ulteriori progettualità a vantaggio delle aziende non dotate di academy interne. Con l'incremento dell'offerta formativa si potrà anche proseguire con la diversificazione nell'utilizzo delle linee di finanziamento attivate: bando Apprendistato di secondo livello, Fondo Nuove Competenze, Formare per assumere, Formazione continua fase VI, Fondi Interprofessionali.

Prosegue nel 2022 anche l'offerta di corsi obbligatori in ambito sicurezza, con finanziamento a mercato. Saranno programmati interventi personalizzati da offrire alle aziende che ospitano in stage i nostri studenti della IeFP.

A seguito delle diverse sollecitazioni da parte dei Comuni soci, relative alla progettazione di interventi formativi in ambito lavoro domestico e servizi alla persona, si prevede l'avvio di un progetto pilota, con una o più associazioni datoriali, in tema di assistenza alla persona nel proprio domicilio. Lo scopo è di progettare ed erogare corsi di formazione mirati ai collaboratori familiari domestici e consolidarne competenze e professionalità.

## → LAVORO

### Servizi per l'Impiego

Afol Metropolitana coordina e gestisce sette dei nove Centri per l'Impiego della Città Metropolitana di Milano, in forza del Contratto di Servizio sottoscritto il 21 gennaio 2019. Il contratto prevede, tra l'altro, l'assolvimento di tutti i compiti di natura gestionale e di tutti gli adempimenti di legge connessi ai servizi pubblici per l'impiego, che ad oggi fanno riferimento soprattutto al d.lgs 150/2015, al DM n°4 del 2018 e dunque all'erogazione dei Livelli Essenziali delle Prestazioni. Il contratto prevede il rimborso forfettario del personale impiegato per la gestione dei servizi per il lavoro e delle politiche attive del lavoro. A tale somma si aggiunge il rimborso di una quota di spese di funzionamento.

In attuazione del **Piano di potenziamento dei CPI**, nel dicembre 2021 c'è stato l'ingresso di 123 **nuove risorse umane** tra Tecnici (categoria D) e Operatori (categoria C) del mercato del lavoro, vincitori del concorso regionale, assunti dalla Città Metropolitana di Milano e distaccati presso Afolmet.

Gli accordi con Regione Lombardia e Città Metropolitana di Milano prevedono l'ingresso di ulteriori 93 persone entro il 2022, tramite lo scorrimento delle graduatorie del concorso o di eventuali altre graduatorie attualmente vigenti formate a seguito di bandi e concorsi di pubbliche amministrazioni o, in ultima istanza, attraverso l'attivazione di altro bando pubblico di selezione realizzato con la governance di CMM.

Tale poderoso processo, che non ha precedenti, implica anche importanti investimenti per migliorare infrastrutture, tecnologie, strumentazioni. Nel 2022 l'avvio di un marcato processo di ripensamento degli spazi, di ristrutturazione e di individuazione di nuove sedi, sostenuto da risorse finanziarie derivanti dal Piano di rafforzamento infrastrutturale dei CPI (Articolo 1, comma 258 della L.145/2018; articolo 2, comma 1, lettera a), articolo 3, comma 1 ed allegato B al DM n°74/2019; DGR Regione Lombardia XI/2389 dell'11/11/2019, DGR XI/3837 del 17/11/2020).

Il Piano metropolitano, elaborato da Afolmet e attuato previa validazione di CMM e Regione Lombardia prevede interventi di **manutenzione e restyling in tutti i CPI**, nelle vecchie o in nuove sedi, individuate in sintonia con le Amministrazioni Comunali interessate.

Con riferimento al **CPI di Milano**, nel dicembre 2021 è stato approvato in CdA di Afolmet il progetto di diffusione urbana del Centro e il progetto di fattibilità dell'Hub Orientamento. Il processo di attuazione di tali interventi comporterà investimenti a valere sul Piano di potenziamento dei CPI.

### Digitalizzazione

Il Piano di rafforzamento consente inoltre di potenziare i **sistemi informativi**, in particolare prevede lo sviluppo e la manutenzione di sistemi informativi regionali e provinciali. A partire da tale opportunità, in coerenza con la strategia di digitalizzazione dei processi che Afolmet persegue dal 2020, si prevedono importanti elementi di innovazione nel corso del 2022:

- piena implementazione del sistema di incrocio domanda-offerta di lavoro [ido.afolmet.it](http://ido.afolmet.it), dopo la prima sperimentazione nel 2021;



- acquisto o noleggio e implementazione di una piattaforma di e-learning, in particolare per l'erogazione di pillole di orientamento, di formazione per la digitalizzazione degli utenti e sulle soft skills;
- sviluppo di un "risponditore automatico" che tramite chat o e-mail consenta di dare risposte automatiche ed efficaci alle persone che si interfacciano con i Centri per l'Impiego;
- adozione di un gestionale per la programmazione, il monitoraggio e il controllo dei processi dei diversi CPI, per la puntuale e costante verifica dell'erogazione dei servizi connessi ai LEP.

Tali innovazioni, unitamente al secondo anno di utilizzo dell'app MyAfolMet, avranno impatto sull'aumento della produttività del personale, riducendo la quantità di lavoro necessaria ad espletare i processi ordinari e aumentando l'appeal dei servizi erogati dai CPI. L'effetto sarà un aumento quantitativo e qualitativo dei servizi erogati in accordo con gli adempimenti previsti dal quadro normativo per i servizi pubblici per l'impiego.

L'app **MyAfolmet**, pubblicata il 24 marzo 2021, ha conseguito importanti risultati. Prima del suo genere in Italia, in appena nove mesi è stata scaricata da 31.150 utenti. Ed ha consentito di rilasciare 44.370 certificazioni nel periodo aprile-dicembre 2021 nonché di digitalizzare il 73% dei certificati evasi dai sette Centri per l'Impiego gestiti da Afol Metropolitana. Fruibile da qualunque smartphone o tablet e da Pc è stata progettata per poter disporre di uno strumento semplice ed intuitivo, in grado di agevolare il dialogo tra cittadini e CPI e consentire una diffusione più capillare delle informazioni su opportunità di lavoro, formazione e orientamento.

Completamente gratuita, myAFOLMET vuole facilitare la relazione di servizio tra utenti e Centri per l'Impiego di Milano, Cinisello Balsamo, Corsico, Melzo, Rho, Rozzano e San Donato Milanese. Consente di conoscere la storia dei propri rapporti di lavoro, richiedere e ottenere il certificato c2 storico, che fornisce indicazioni anche sul tipo di ruolo e le mansioni svolte, e lo stato occupazionale, il documento che certifica la condizione occupazionale e l'anzianità di disoccupazione. Tramite myAFOLMET è possibile presentare in modo più agevole, attraverso una procedura guidata, la Dichiarazione di Immediata disponibilità al lavoro (DID) e si può sottoscrivere, anche in questo caso in modo guidato, il patto di servizio personalizzato (PSP) nel quale si concorda con il centro per l'impiego il percorso di ricerca attiva del lavoro più adatto al proprio profilo professionale. Dalla App è possibile consultare le offerte di lavoro o le opportunità di tirocinio pubblicate dai centri per l'impiego e conoscere i servizi offerti dall'agenzia in tema di lavoro, orientamento e formazione.

Recentemente MyAfolmet si è arricchito di nuove funzionalità, come la sezione dedicata all'inclusione socio lavorativa delle fasce deboli e quella dedicata al podcast Afolmet Job Radio, che racconta i servizi di Afol Metropolitana e le storie di chi li ha scelti ed è riuscito così a cambiare la propria vita professionale. Nel 2022 sono previsti miglioramenti grafici e di interfaccia con i webinar di orientamento e il servizio di incrocio domanda-offerta.

Nel 2022 il servizio **"Mi metto in proprio"**, nato per offrire consulenza e tutoraggio a quanti vedono nell'autoimpiego un'opportunità concreta ed hanno le caratteristiche per percorrerla, diventerà un ufficio trasversale a tutti i CPI, dopo la positiva sperimentazione nel CPI di Milano. Il servizio ha dimostrato una profonda capacità di interessare e intercettare donne, in particolare uscite dal mercato del lavoro a causa degli impegni di cura e che vogliono rimettersi in gioco.

Il servizio “Incrocio domanda e offerta di lavoro” è stato fortemente potenziato nel 2021 con l’ingresso di 10 risorse in esito al Piano di rafforzamento del CPI. Nel 2022 si intende potenziare il servizio attraverso la piena applicazione del sistema informativo ido.afolmet.it, con l’obiettivo di potenziare la capacità di reclutamento dei candidati per le vacancies.

L’obiettivo di affrontare e ridurre il mismatching è anche parte del **Patto per il Lavoro** del Comune di Milano, che si prevede possa essere sottoscritto dagli stakeholder aderenti nel mese di aprile 2022. Il Patto potrebbe avere effetto di accelerazione sul progetto di diffusione urbana dei CPI e di attivazione dell’Hub orientamento già approvati in CDA nel dicembre 2021, ma anche generare un effetto positivo sull’erogazione e sull’efficacia dei servizi e in conto economico per l’attivazione di progetti e processi capaci di generare ricavi.

Elementi di attenzione, da considerare nel 2022:

- la modifica dei processi nei servizi attinenti al Reddito di Cittadinanza stabiliti dalla legge 20 dicembre 2021, n°234 che prevede a carico dei CPI la verifica con incontri in presenza, a cadenza mensile, dell’attivazione del percettore nella ricerca attiva del lavoro. Tale previsione appesantisce le procedure non solo per l’erogazione dei colloqui ma anche per la gestione degli esoneri quando motivati. Il 2022 vedrà anche l’esaurimento dell’esperienza dei Navigator, affidando al solo personale dei CPI l’espletamento degli adempimenti previsti.
- l’attivazione di GOL, Garanzia per l’Occupabilità dei Lavoratori, dispositivo attuativo della Misura 5.1 del PNRR, istituito con legge 30 dicembre 2020 n. 178, comma 324 comporterà ulteriori oneri ai CPI in quanti ad essi sarà demandata la gestione delle reti con i soggetti privati per l’erogazione dei servizi. Tale attività dovrà prevedere un aggravio dei carichi di lavoro per i necessari step di programmazione, coordinamento, monitoraggio e controllo delle reti, unitamente ad eventuali procedure sanzionatorie.
- il forte impatto da un punto di vista numerico dell’utenza che si rivolgerà ai CPI per effetto delle potenziali crisi di impresa in esito alla fine dei provvedimenti emergenziali per la riduzione del rischio di insolvenza delle imprese (al 31/12/2021). Per il 2022 Afol Metropolitana intende dotarsi di un ufficio specializzato nella presa in carico delle persone espulse a seguito di crisi aziendale e per cessazione di azienda, adottando strumenti e competenze tipiche dell’outplacement anche per professionalità a bassa qualifica.

### **Politiche Attive del lavoro sostenute da Provvidenze Regionali**

Nel corso del 2022 Afol Metropolitana conferma il suo impegno nella realizzazione di misure di politica attiva del lavoro, con particolare attenzione per giovani, donne e persone con fragilità. Afol Metropolitana collabora attivamente con Regione Lombardia per la definizione del Piano di Azione Regionale di GOL, Garanzia per l’Occupabilità dei Lavoratori, che vedrà il ruolo centrale dei CPI ma la possibilità per i soggetti pubblici e privati iscritti all’albo degli operatori accreditati al lavoro di Regione Lombardia di operare per il trattamento delle persone disoccupate nelle diverse fasi del processo: dall’accoglienza alla costruzione del Patto di Servizio Personalizzato, dall’orientamento individuale e di gruppo alla formazione permanente e all’accompagnamento all’inserimento lavorativo.

Il Decreto Interministeriale 5 novembre 2021 di adozione del programma, oltre a definire il riparto delle risorse economiche, dà mandato alle Regioni di emanare il Piano di Azione Regionale che definisce le linee guida attuative e gestionali del programma. Per il 2022 in Regione Lombardia sono previsti 102 milioni di euro per l'erogazione di politiche attive finanziate con GOL. La pubblicazione del PAR è prevista per marzo 2022 e nelle more dell'implementazione dei sistemi informativi le risorse saranno impegnate a partire dalla primavera.

Dato che i CPI hanno dal punto di vista istituzionale l'obiettivo di prendersi in carico e trattare chi è in cerca di lavoro indipendentemente dalle risorse regionali allocate, l'azienda intende contribuire al raggiungimento degli obiettivi del programma allocando al trattamento delle persone disoccupate sia personale distaccato dal CMM, sia personale remunerato dal Contratto di servizio per le attività istituzionali, sia personale assunto da Afol Metropolitana e rimborsato con le risorse regionali. Ovviamente tale importo dipende da due fattori fondamentali:

- dalla capacità produttiva delle risorse, di cui l'azienda sostiene gli oneri direttamente;
- dalla disponibilità dell'utenza ad essere ingaggiata in percorsi regionali (tipicamente Dote Unica Lavoro e Garanzia Giovani);
- dalla disponibilità di spazi per l'erogazione dei servizi in presenza (uffici per l'attività one to one e aule per le attività di gruppo);
- dalla possibilità di aumentare il numero di persone da allocare all'erogazione di politiche attive.

Ciò considerato, l'azienda si pone nel 2022 l'ambizioso obiettivo di triplicare il numero di destinatari degli interventi. Il riferimento di partenza è il numero delle doti attivate nell'anno 2019 (prepandemico) pari a 505. Per raggiungere questo risultato saranno realizzate un'attenta pianificazione, la revisione dei processi e il monitoraggio delle performance di ogni singolo CPI.

Altro obiettivo strategico del 2022 è migliorare il rapporto tra Patti di Servizio Personalizzati e trattamenti intensivi di politica attiva del lavoro. Attraverso queste soluzioni:

- potenziamento dell'orientamento individuale e della profilazione qualitativa precedente alla sottoscrizione del PSP in modo da fornire informazioni persuasive e adattare il più possibile il progetto personale alle caratteristiche della persona;
- rendere i servizi più attrattivi:
  - o differenziando l'offerta del primo momento di orientamento specialistico di gruppo in seminari il più possibile orientati ai bisogni differenziati dell'utenza;
  - o adottando massivamente i pathway donna (pacchetti di servizi pensati ad hoc per aiutare le donne) e pacchetti pensati per i giovani;
  - o utilizzando la chat bot (un assistente virtuale di aiuto all'utente) in modo da inserire immediatamente e in modo agevole i dati della persona nel sistema incrocio domanda e offerta di lavoro.

### **Ricollocazione professionale.**

La ricollocazione professionale non è un'attività che rientra nei servizi rimborsati dal contratto di servizio di CMM. Pertanto AFOL Metropolitana, che vede la ricollocazione come una task strategica per il territorio, deve intercettare le risorse economiche atte a remunerare tali attività. Il riferimento è in

primo luogo al progetto “Azioni di Rete per il Lavoro”, finanziato dal Fondo Sociale Europeo e in gestione a Regione Lombardia.

AFOL Metropolitana, in partenariato con operatori privati accreditati, istituzioni e parti sociali, considera tale misura un’opportunità di mercato per allargare i propri servizi e migliorare l’efficacia per il sostegno di persone e imprese dell’area di Città Metropolitana di Milano. Nel corso del 2022 l’area della ricollocazione diventerà centrale nella programmazione e nella capacità di generare ricavi e servizi con l’attivazione di una linea di servizio dedicata esclusivamente alle transizioni professionali di lavoratori occupati, in particolare lavoratori con riduzione involontaria dell’orario di lavoro e percettori di sostegno al reddito.

### **Politiche per l’inclusione socio-lavorativa**

Gli interventi a sostegno delle fasce deboli della popolazione (disabili e categorie protette; detenuti ed ex-detenuti; tossicodipendenti ed ex-tossicodipendenti; cittadini extracomunitari; nuove povertà) sono remunerati attraverso diverse fonti di proventi e ricavi.

In particolare le politiche di inserimento lavorativo delle persone con disabilità sono rimborsate attraverso il Fondo Regionale Disabili e per Città Metropolitana di Milano attraverso il Piano Emergo. Il bando 263 per il 2022, sulla base del nuovo Masterplan, ha ridotto di circa 1/3 gli importi per gli inserimenti lavorativi. È auspicabile che tali importi vengano recuperati con l’allargamento nei target delle politiche regionali e di GOL anche delle persone con disabilità ma in via prudenziale si è preferito ridurre i ricavi che insistono sul Piano Emergo per il 2022.

Afol Metropolitana gestisce storicamente servizi di inserimento socio-lavorativo sulla base di convenzioni e contratti di servizio sottoscritti con i Comuni Soci e gli Uffici di Piano. Nel 2022 sono confermati gli sportelli presso Ufficio di Piano di Asseme, Peschiera, UdP Visconteo, UdP Melzo, UdP Pioltello, UdP di Cologno. Sono inoltre attivi contratti con l’UdP del Corsichese e con il Comune di Milano per la presa in carico e il trattamento di percettori di Reddito di Cittadinanza firmatari di Patto per l’Inclusione. Storicamente tali attività nascono da rapporti personali basati sulla fiducia conquistata nel tempo. L’azienda ritiene che l’attivazione degli Area Manager possa allargare l’offerta di tali servizi anche ad altri Comuni o Ambiti Sociali.

Per l’erogazione di servizi in area penale o per persone con svantaggio ex legge 381/1991 l’azienda partecipa ad avvisi e chiamate a progetti da parte di enti erogatori, in particolare Regione Lombardia, tramite avvisi a valere sul FSE POR Regione Lombardia Asse II. Tali progetti soffrono di un sistema di rimborso dei costi e di rendicontazione macchinoso ed oneroso. Essi prevedono infatti la rendicontazione a costi reali del personale direttamente allocato al progetto a cui si aggiunge un importo pari al 40% a copertura di tutte le altre spese ammissibili. Gli avvisi però prevedono anche una richiesta di cofinanziamento al 20% complessivo rendendo antieconomica la partecipazione o quantomeno rendendo difficoltoso il raggiungimento di un equilibrio tra costi e proventi, di fatto azzerando la possibilità di operare in qualità. Per questa ragione nel 2022, pur nella conferma della partecipazione a tali opportunità di rimborso dei costi dei servizi, l’azienda si muoverà per intercettare altri e più adatti strumenti per la copertura dei costi. È in atto una interlocuzione diretta con il Dipartimento dell’Amministrazione Penitenziaria.

## → I SERVIZI TRASVERSALI

### Area manager.

Continuerà nel 2022, per essere sempre più sviluppata, l'attività degli Area Manager, istituiti con la riorganizzazione aziendale di fine 2020 e pienamente operativi da gennaio 2021. Sono le figure specialistiche di Afol Metropolitana incaricate di cogliere e rappresentare necessità, peculiarità ed opportunità di sviluppo dei territori del Nord Milano, Sud Milano e Adda Martesana. Nel loro primo anno di attività hanno testimoniato quotidianamente la rinnovata attenzione dell'azienda per i territori metropolitani, il loro obiettivo per l'anno di riferimento è continuare a collaborare nella progettazione di azioni su misura in risposta alle peculiari esigenze, di raffinare l'attività di ascolto dell'area, sviluppando partnership e relazioni con gli attori del mercato locale del lavoro, di contribuire a diffondere le iniziative di Afolmet in ogni Comune interessato.

### Gestione risorse umane

Le risorse umane rappresentano, in misura marcata, il principale fattore produttivo di Afol Metropolitana. Nel corso del 2022, verrà data particolare attenzione alla valorizzazione delle risorse interne ed alla loro formazione e qualificazione, in coerenza con la strategia aziendale e gli obiettivi da conseguire. miglioramento dell'efficienza organizzativa

- Valorizzazione del personale.

Attraverso procedure selettive, in ottica di valorizzazione delle risorse interne, dopo diversi anni, verranno realizzate progressioni fra le aree (cd. "progressioni verticali") e verrà avviato un processo pluriennale di riconoscimento delle progressioni economiche all'interno della categoria (cd. "progressioni orizzontali").

- Formazione del personale.

Il 2022 vedrà la ripresa delle attività di formazione e qualificazione del capitale umano aziendale, con una duplice finalità. Da un lato, allineare il set di competenze di tutte le risorse che operano all'interno dell'azienda, indipendentemente dal loro inquadramento contrattuale. Questa esigenza riguarda in particolare la Divisione Lavoro, che ha visto l'immissione di un numero consistente di risorse in distacco funzionale da Città Metropolitana di Milano a seguito dell'implementazione del Piano di potenziamento dei Centri per l'Impiego; per ciò che attiene al riallineamento alla mission e all'attuale assetto organizzativo, tuttavia, l'esigenza è trasversale a tutto il personale aziendale.

Dall'altro lato, il rinnovamento dei quadri intermedi (le posizioni organizzative) portato avanti con la riorganizzazione del 2021 richiede adesso un intervento di sostegno all'esercizio di un ruolo gestionale complesso, attraverso un intervento formativo sia sulla componente tecnica (in particolare, la contrattualistica) che su quella afferente alle soft skill.

Per conseguire questi risultati si intende utilizzare in modo sinergico tutte le opportunità disponibili, sia attraverso piani formativi progettati ad hoc, avvalendosi delle risorse disponibili sul conto azienda Fondimpresa, sia usufruendo delle opportunità messe a disposizione da enti quali ad esempio Anpal oppure Formez.

- Riorganizzare i processi di gestione del personale.

Nel corso del 2022 si intende effettuare un riordino dei processi di gestione del personale, in ottica sia di miglior presidio degli adempimenti di legge che di maggiore efficienza organizzativa. Si intende quindi

rivedere e codificare in particolare i processi autorizzatori, le modalità di utilizzo di alcuni istituti (quali ad esempio le trasformazioni contrattuali), le procedure finalizzate al rispetto delle prescrizioni normative (ad esempio, le denunce di infortunio).

### **Controllo di gestione.**

La riorganizzazione attuata nel 2021 ha perseguito l'obiettivo di integrare, all'interno di un'unica struttura, l'offerta di servizi in materia di formazione, orientamento e lavoro. Le attività sono state riorganizzate per dare unicità alla filiera più complessiva dei servizi e poter così corrispondere più efficacemente alle esigenze di cittadini ed imprese dei territori dei Comuni coinvolti.

Il processo di riorganizzazione ha coinvolto tutti i processi aziendali e per questa ragione appare strategico dotarsi di strumenti ad hoc, capaci di ottimizzare e di semplificare determinati processi aziendali.

L'obiettivo del 2022 sarà quello di implementare l'uso del software gestionale attualmente adottato dall'azienda, attraverso un suo utilizzo più diffuso e capillare. Ciò consentirà l'automatizzazione dei processi di analisi dei dati, determinando maggior controllo e integrazione dei diversi processi aziendali. Una fotografia più dettagliata, accurata e aggiornata dello stato dell'Azienda è fondamentale perché funge da solido punto di partenza su cui basare l'attività di management e decision-making.

L'innovazione ha anche lo scopo di sistematizzare un'attività di monitoraggio in itinere ed ex post dei servizi erogati dall'azienda ad un singolo utente, per cercare di misurare l'impatto occupazionale che tali servizi hanno avuto su di lui. Per raggiungere questo obiettivo si ritiene necessario progettare una innovativa modalità di raccolta del dato che non comporti un ulteriore aggravio, se non minimo, sulle attività degli operatori Afolmet costretti, in questa fase (non caratterizzata a sufficienza dall'auspicata interoperabilità tra banche dati delle pubbliche amministrazioni) a dover utilizzare diversi applicativi per svolgere la loro attività. Nel corso dell'anno saranno dunque analizzate le soluzioni presenti sul mercato o da realizzare ad hoc che possano essere più adeguate alle esigenze conoscitive dell'azienda e dei Soci.

L'introduzione di un uso sistemico del software genererà benefici che possono essere tangibili, legati cioè alla riduzione dei costi (minore necessità di lavoro da parte degli operatori, riduzione dei costi legati ad errore umano, miglioramento della produttività e semplificazione delle procedure) ed intangibili, rilevabili invece nel miglioramento di coordinazione e tempistiche delle differenti fasi operative di un'azienda (customer satisfaction, maggiore autonomia del personale, miglioramento della metodologia di lavoro).

### **Comunicazione.**

Nel corso del 2022 Afol Metropolitana proseguirà con la strategia di comunicare verso cittadini e utenti e, nel contempo, portare a conoscenza dei propri Soci progetti, opportunità, iniziative.

Per far comprendere meglio la natura di Afolmet, quali sono i servizi che eroga, a vantaggio di chi e il perché della sua attività, è stato realizzato un video "corporate" pubblicato sul canale **YouTube** dell'azienda.

A dicembre del 2021 ha preso avvio una ulteriore iniziativa: il **podcast** Afolmet Job Radio. Pensato per le persone che cercano lavoro o desiderano cambiare la propria vita professionale, Afolmet Job Radio, racconta ogni venerdì le concrete opportunità del momento e le storie di chi ce l'ha fatta attraverso i servizi di AFOL Metropolitana. Sono previste 24 puntate, disponibili gratuitamente su varie piattaforme tra cui Spotify.

Nel corso dell'anno proseguirà il servizio quotidiano di informazione gratuita su opportunità di lavoro, formazione ed orientamento erogato da giugno 2020 attraverso il **canale @Afolmet su Telegram**. Il canale ha superato quota 3.000 iscritti ed è in costante crescita.

Nel 2022 continua l'attività di **Chiedi ad Afolmet**, il servizio informativo gratuito dedicato ai cittadini e alle imprese dell'area metropolitana milanese, attivo dal 5 maggio 2020. Il servizio, garantito da un team di risorse interne, è stato in grado di rispondere con immediatezza ed efficacia a quesiti e richieste di chiarimento sulle misure governative nazionali e locali in tema di lavoro, legate all'emergenza Covid19 e mettere a disposizione la modulistica necessaria.

Allo scopo di comunicare efficacemente verso i territori, si proseguirà nel corso del 2022 nell'invio ai **Comuni consorziati** di news/report su opportunità, servizi, progetti. Si intende anche organizzare, con l'attenuazione della situazione pandemica, un evento/convegno in ogni area incentrato sulle politiche del lavoro, sulle strategie di Afolmet, sulle ricadute nel territorio.

### **Marketing dei servizi aziendali.**

Il rafforzamento della funzione Marketing dei Servizi Aziendali ha visto nel 2021 l'approvazione del Piano Strategico che vedrà i suoi effetti nel 2022. L'attività commerciale sarà concentrata su aziende dei comparti "bersaglio", vale a dire Logistica e magazzino, Meccanica e mecatronica, Edilizia, Ristorazione e turismo; e su due target aggiuntivi sperimentali:

- Aggregatori di piccole aziende (spazi in condivisione, consorzi)
- Multiutilities e Aziende speciali di servizi partecipate dai Comuni associati.

Il servizio, potenziato anche attraverso l'inserimento di nuovo personale distaccato da Città Metropolitana Milano, si basa su una specializzazione interna ed uno stretto raccordo con gli Area Manager. Le task della funzione riguardano:

- elaborazione dati per individuare prospect
- attività di back office (newsletter, in bound marketing, telemarketing)
- presidio territoriale sui quadranti (est, sud, nord e Comune di Milano).

Obiettivo della funzione è sviluppare un aumento del numero di vacancy messe a disposizione per IDO (da una media mensile di 159 a 200 posizioni aperte / mese) e un aumento dell'up selling e del cross selling (almeno un altro servizio generato per almeno un 30% delle aziende clienti).



## SITUAZIONE ECONOMICA PREVISIONALE 2022

Conto economico		AFOL METROPOLITANA
<b>A) Valore della produzione</b>		
1)	<i>Ricavi delle vendite e delle prestazioni</i> - Progetti	21.561.462
5)	<i>Altri ricavi e proventi</i> - Quote di contribuzione - Contributi a sostegno delle attività del mercato del lavoro - Altri ricavi e proventi	2.982.282 4.414.335 30.500
<b>Totale valore della produzione</b>		<b>28.988.579</b>
<b>B) Costi della produzione</b>		
1)	<i>Per materie prime, sussidiarie, di consumo e merci</i>	534.500
2)	<i>Per servizi</i>	9.350.374
3)	<i>Per godimento di beni di terzi</i>	537.000
4)	<i>Per il personale</i> a) Salari e stipendi b) Oneri sociali c) Trattamento di fine rapporto d) Altri costi	10.925.000 2.822.000 763.000 3.100.000
		<hr/> 17.610.000
5)	<i>Ammortamenti e svalutazioni</i> a) Ammortamento delle immobilizzazioni immateriali b) Ammortamento delle immobilizzazioni materiali	117.104 362.896
		<hr/> 480.000
12)	<i>Accantonamento per rischi</i>	0
13)	<i>Altri accantonamenti</i>	0
14)	<i>Oneri diversi di gestione</i>	132.500
<b>Totale costi della produzione</b>		<b>28.644.374</b>
<b>Differenza tra valore e costi di produzione (A - B)</b>		<b>344.205</b>
<b>C) Proventi e oneri finanziari</b>		
17)	<i>Interessi e altri oneri finanziari</i> - interessi passivi bancari / postali attivi	-8.000
<b>Totale proventi e oneri finanziari ( 15 + 16 - 17 )</b>		<b>-8.000</b>



<b>D) Rettifiche di valore di attività finanziarie</b>	
18) <i>Rivalutazioni</i>	0
19) <i>Svalutazioni</i>	0
<b>Totale rettifiche di valore di attività finanziarie (18 - 19)</b>	<b>0</b>
<b>Risultato prima delle imposte ( A - B +/- C +/- D +/- E )</b>	<b>336.205</b>
22) Imposte sul reddito dell'esercizio	
- correnti	336.205
- differite	0
- anticipate	0
	<hr/> 0
<b>23) Utile (perdita) dell'esercizio</b>	<b>0</b>

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

Il presente bilancio è stato redatto sulla base del contratto di servizio sottoscritto il 21 gennaio 2019.

### 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 21.561.462, il 81% dei quali riferiti a progetti già avviati nel corso dell'anno 2020, mentre il restante 19% è stato stimato attraverso valutazioni prudenziali di dati storicizzati e tenuto conto dell'incertezza in merito alla possibile evoluzione del quadro pandemico. La cifra risulta così composta:

#### AREA FORMAZIONE

Ricavi delle vendite e delle prestazioni	Valore previsionale 2022
Regione Lombardia	11.672.990,00
Città Metropolitana	70.000,00
Privati e imprese	2.050.000,00
Altri Enti Pubblici	308.176,00
<b>Totale Ricavi delle vendite e delle prestazioni</b>	<b>14.101.166</b>

#### AREA LAVORO

Ricavi delle vendite e delle prestazioni	Valore previsionale 2022
Regione Lombardia	660.000,00
Città Metropolitana	4.754.360,00
Privati e imprese	64.903,00
Commissione Europea	
Altri Enti Pubblici	1.981.033,00
<b>Totale Ricavi delle vendite e delle prestazioni</b>	<b>7.460.296</b>

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

Soci	Previsione 2022
<b>ATS Melegnano-Martesana Distretto di Rozzano (ambito sociale 6 e 7) - comune Capofila Rozzano - Pieve</b>	<b>38.200</b>
CSIOI- Servizi Inserimento lavorativo disabili	20.000
Nucleo di valutazione handicap	9.750
sportello assistenti familiari visconteo	8.450
<b>ATS Melegnano-Martesana Distretto di San Giuliano (ambito sociale 1 ) - comune Capofila Peschiera Borromeo</b>	<b>40.000</b>
CSIOI- Servizi Inserimento lavorativo Disabili e Svantaggio	
<b>ATS Melegnano-Martesana Distretto di San Giuliano (ambito sociale 2 ) - Capofila ASSEMI</b>	<b>50.000</b>
CSIOI- Servizi Inserimento lavorativo Disabili	
<b>CITTA' METROPOLITANA DI MILANO</b>	<b>4.754.360</b>
EMERGO BANDO AZIONI DI RETE - NETWORK	780.000
EMERGO BANDO MI249	1.700.000
EMERGO BANDO MI263 - EMERGO 2020	1.920.000
MILANO - PROMOTORI L68 II ED	154.360
VALUTAZIONE DEL POTENZIALE - emergo 2020	200.000
<b>COMUNE CINISELLO BALSAMO</b>	<b>100.000</b>
SIL CINISELLO BALSAMO	
<b>COMUNE COLOGNO MONZESE</b>	<b>130.000</b>
SIL COLOGNO MONZESE	
<b>COMUNE CORMANO</b>	<b>35.000</b>
SIL CORMANO	
<b>COMUNE DI BOLLATE</b>	<b>146.975</b>
PROGRAMMI OPERATIVI REGIONALI - CULTURA IN BOLLA	93.361
PROGRAMMI OPERATIVI REGIONALI - GRONE IN TAVOLA	53.614
<b>COMUNE DI CESANO BOSCONI</b>	<b>243.823</b>
Fondo Povertà anno 2018 RdC patto inclusione UdP Cesano Boscone	33.905
Fondo Povertà anno 2019 RdC patto inclusione UdP Cesano Boscone	138.000
PON 1/2019 uDp Cesano Boscone	65.506
RESIDUO PON 3/2016 uDp Cesano Boscone	6.411
<b>COMUNE DI MELZO</b>	<b>100.553</b>
SIL	
<b>COMUNE DI MILANO</b>	<b>877.549</b>
MILANO MOVE UP - NEET ROM (01.09.20-31-12-21)	85.437
PON 3/2016 Milano	138.112
RDC PON 1/2019 Milano	300.000
LORENTEGGIO	354.000

<b>COMUNE DI PIOLTELLO</b>	<b>80.685</b>
SIL	65.965
sportello assistenti familiari Pioltello	14.720
<b>COMUNE DI ROZZANO</b>	<b>6.502</b>
RESIDUO PON 3/2016 SIA/REI UdP Rozzano	
<b>Comune di Sesto San Giovanni</b>	<b>67.282</b>
RDC PON 1/2019 Sesto San Giovanni	
<b>COMUNE PADERNO DUGNANO</b>	<b>90.972</b>
SIL PADERNO DUGNANO	
<b>UDP ADDA MARTESANA - CMM</b>	<b>63.734</b>
EST - pon inclusione - "Facciamo squadra contro la povertà - Adda Martesana"	
<b>Totale Ricavi delle vendite e delle prestazioni</b>	<b>6.825.634</b>

## Voce 5. ALTRI RICAVI E PROVENTI

È così composta:

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

- Quota di partecipazione Città metropolitana di Milano	1.332.164
- Quota di partecipazione Comune di Milano	696.255
- Quota di partecipazione Comuni del Nord-Ovest	437.060
- Quota di partecipazione Comuni del Sud-Est	516.803
<b>Totale quote di contribuzione 2022</b>	<b>2.982.282</b>

Le quote sono state calcolate sulla base della popolazione rilevata dagli Uffici Comunali al 31/12/2020.

- **Contributi:**

-Trattasi dei trasferimenti erogati dalla Città Metropolitana di Milano per lo svolgimento delle attività delegate all'Agenzia per complessivi Euro 4.122.842,00. In virtù del contratto di servizio in essere e in attesa di una puntuale definizione delle risorse previste dalla Convenzione stipulata tra Città Metropolitana e Regione Lombardia è stato inserito nel previsionale lo stesso importo riconosciuto per l'anno 2020.

-Trattasi del trasferimento erogato dalla Città Metropolitana di Milano per l'inserimento nei CPI gestiti da AFOL Metropolitana di 26 risorse umane specialistiche assunte con contratto a tempo determinato (prorogo per 6 mesi) nelle more dei concorsi regionali. L'importo complessivo dell'intervento era di €.845.000,00, qui sono imputati solo per la quota parte di competenza dell'esercizio 2022.

Città metropolitana di Milano	Totale
Trasferimento risorse regionali per potenziamento del personale impiegato nei servizi al lavoro	<u>4.122.842,00</u>
Trasferimento della quota relativa all'acquisizione di personale nelle more dei concorsi del potenziamento	<u>291.493,00</u>
<b>Contributi c/esercizio Città metropolitana di Milano</b>	<b>4.414.335</b>

- **Altri:** trattasi di ricavi relativi al rimborso del comando di dipendenti AFOL presso altri enti per Euro 30.500.

## COSTI DELLA PRODUZIONE

Costi della produzione	Importo 2022
Per materie prime, sussidiarie, di consumo e di merci	534.500
Per servizi	9.350.374
Per godimento di beni di terzi	537.000
Per il personale dipendente dell'Agenzia	17.610.000
Totale Ammortamenti e svalutazioni	480.000
Oneri diversi di gestione	132.500
<b>TOTALE COSTI DELLA PRODUZIONE</b>	<b>28.644.374</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 534.500.

### Spese per servizi

Ammontano complessivamente a Euro 9.350.374 così dettagliati:

COSTI PER SERVIZI	Previsionale 2022
Utenze e spese di funzionamento generali (energia elettrica, riscaldamento..)	1.663.000
Altre spese per il personale (formazione, buoni pasto..)	783.000

Spese per incarichi professionali di struttura (revisori, legali, odv..)	385.000
Spese per incarichi di docenza e tutoring	2.785.935
Spese per indennità per destinatari finali	963.829
Spese di comunicazione	139.100
Servizi di terzi (partner di progetto)	2.522.994
Atri costi (fidejussioni, oneri bancari e postali..)	107.516
<b>TOTALE COSTI PER SERVIZI</b>	<b>9.350.374</b>

Tra le somme più significative troviamo costi di docenza e tutoring per Euro 2785.935. 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 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 537.000.

### **Spese per il personale**

Le spese per il personale ammontano a Euro 17.610.000. Il dato non deve sorprendere dal momento che le risorse umane rappresentano in misura marcata il principale fattore produttivo di Afol Metropolitana, in quanto azienda erogatrice di servizi. L'incremento di tale voce negli anni rappresenta dunque un indice di crescita della capacità realizzativa.

Nella tabella sotto riportata viene presentato il quadro complessivo delle risorse umane di Afol Metropolitana per il 2022, che comprende il personale dipendente, il personale dipendente di Città Metropolitana di Milano in distacco funzionale presso Afol Metropolitana e il personale somministrato.

Sull'assetto che la forza lavoro di Afol Metropolitana è destinata ad assumere nel 2022 occorre fare alcune considerazioni relative alle modalità di implementazione, da un lato, e alle conseguenze organizzative di tale implementazione, dall'altro.

Nel 2021 ha avuto luogo il processo di potenziamento dei Centri per l'Impiego attraverso l'assegnazione in distacco funzionale di un contingente di 140 dipendenti di Città Metropolitana; questa assegnazione, concentrata nel mese di dicembre 2021 per la parte preponderante (il completamento del processo avverrà nel corso del 2022), rende necessari sia la revisione dell'assetto organizzativo delle unità operative direttamente coinvolte che il rafforzamento dei servizi di staff, entrambi in programma nel primo semestre del 2022.

Per quanto riguarda il personale della Divisione Lavoro, quindi, gli interventi si articolano lungo tre assi: riassetto organizzativo, funzionale all'ottimizzazione delle risorse acquisite e alla razionalizzazione di alcuni servizi (in particolare di quelli afferenti alla gestione delle crisi aziendali e di staff al Capo Divisione); acquisizione di ulteriori risorse umane con una specifica qualificazione professionale nell'ambito dello svantaggio sociale, tramite somministrazione, per fare fronte a esigenze temporanee legate a progetti in essere; assunzione a tempo indeterminato di alcune unità di personale, con particolari requisiti professionali (profilo professionale di assistenti sociali), anche in ottica di supporto ad una specifica domanda di servizi dei Comuni soci.

Rispetto alla Divisione Formazione, gli interventi sulle risorse umane sono riconducibili a due ambiti: innanzitutto, il rafforzamento del corpo docenti impiegato nell'ambito della formazione in DDIF, rispetto al quale è stata prevista nel 2022 l'assunzione di 24 unità. Questa azione rientra in un quadro più generale di revisione delle politiche di gestione del personale, orientata ad assumere con rapporto di lavoro a tempo indeterminato le risorse necessarie al funzionamento dei servizi che hanno carattere di stabilità, come è il caso della formazione in DDIF, progressivamente riducendo il ricorso alla somministrazione a esigenze di natura strettamente progettuale e quindi circoscritte nel tempo. In secondo luogo, è previsto il rafforzamento delle strutture dedicate all'erogazione della formazione superiore a seguito della costituzione della Fondazione ITS I-Crea Academy, sia in termini di figure di coordinamento che di risorse dedicate alla progettazione e gestione della didattica.

Rispetto ai servizi Amministrativi e di staff, gli interventi sulle risorse umane saranno essenzialmente diretti a riequilibrare gli organici in esito a uscite avvenute nell'anno 2021.

Da ultimo, si segnalano due ulteriori azioni sulle risorse umane che, pur non comportando variazioni della consistenza complessiva dell'organico aziendale, hanno un impatto economico.

A dicembre 2021 è stata indetta una procedura comparativa per la progressione fra le aree (c.d. "progressione verticale") finalizzata alla copertura di posti di categoria C1 - profilo professionale "Tecnico dei Servizi al Lavoro", a tempo pieno e indeterminato. Si tratta di un intervento teso a valorizzare le risorse interne, che non avveniva da diversi anni e che comporterà nel 2022 il passaggio dalla categoria B alla categoria C di massimo 36 unità di personale. Analogo intervento verrà realizzato nel 2022, relativo alla progressione verticale dalla categoria C alla D di massimo 10 unità di personale. La seconda azione che verrà intrapresa nel 2022, sempre in ottica di valorizzazione del personale dipendente, è la progressione economica all'interno della categoria (c.d. "progressione orizzontale"), che dalle stime effettuate potrebbe interessare circa 150 lavoratori.

SERVIZI	DIPENDENTI AFOL				DIPENDENTI DISTACCATI CM				SOMMINISTRATI				TOTALE PERSONALE IN FORZA
	Dir	PO	STAFF	TOT	Dir	PO	STAFF	TOT	Dir	PO	STAFF	TOT	
DIREZIONE GENERALE													
STAFF	1	5	11	17									17
SCOUTING E PROGETTI SPECIALI		1	4	5									5
SISTEMI INFORMATIVI E SERVIZI DIGITALI		1	10	11			15	15					26
AFFARI GENERALI E LEGALI		1	4	5			1	1			1	1	7

<b>TOTALE DIREZIONE GENERALE</b>	<b>1</b>	<b>8</b>	<b>29</b>	<b>38</b>			<b>16</b>	<b>16</b>			<b>1</b>	<b>1</b>	<b>55</b>
<b>AREA AMMINISTRAZIONE</b>													
STAFF	1		1	2									2
APPALTI E CONTRATTI		1	5	6									6
CONTABILITA' E BILANCIO		1	10	11									11
RISORSE UMANE		1	6	7							1	1	8
SICUREZZA E LOGISTICA		1	6	7									7
<b>TOTALE AREA AMMINISTRAZIONE</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>28</b>	<b>33</b>			<b>0</b>	<b>0</b>			<b>1</b>	<b>1</b>	<b>34</b>
<b>DIVISIONE FORMAZIONE</b>													
STAFF	1	5	9	15									15
FILIERE FORMATIVE		6	150	156							103	103	259
ORIENTAMENTO		1	6	7									7
PROMOZIONE TIROCINI FORMATIVI		1	6	7									7
<b>TOTALE DIVISIONE FORMAZIONE</b>	<b>1</b>	<b>13</b>	<b>171</b>	<b>185</b>			<b>0</b>	<b>0</b>			<b>103</b>	<b>103</b>	<b>288</b>
<b>DIVISIONE LAVORO</b>													
STAFF	1	3	10	14			8	8					22
CENTRI PER L'IMPIEGO		7	94	101			112	112					213
DISAGIO FASCE DEBOLI SOD		2	57	59			24	24			22	22	105
IDO E MARKETING DEI SERVIZI		1	11	12			2	2					14
<b>TOTALE DIVISIONE LAVORO</b>	<b>1</b>	<b>13</b>	<b>172</b>	<b>186</b>			<b>146</b>	<b>146</b>			<b>22</b>	<b>22</b>	<b>354</b>
<b>TOTALE PERSONALE IN FORZA</b>	<b>4</b>	<b>38</b>	<b>400</b>	<b>442</b>			<b>162</b>	<b>162</b>			<b>127</b>	<b>127</b>	<b>731</b>

## 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. Nella valorizzazione degli importi si è tenuto conto del Programma biennale degli acquisti 2022/2023 predisposto a seguito della ricognizione dei fabbisogni di AFOL Metropolitana e in fase di approvazione.

## Oneri diversi di gestione

Trattasi di spese diverse di carattere residuale relative ad adempimenti di carattere amministrativo e gestionale. Di seguito la composizione.

Oneri diversi di gestione	Importo 2022
Imposte/tasse (tasse sui rifiuti, diritti camerali..)	98.500
Quote associative	19.000



Valori bollati	15.000
<b>TOTALE ONERI DIVERSI DI GESTIONE</b>	<b>132.500</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 2022-2024

Conto economico		AFOL METROPOLITANA		
A) Valore della produzione		2022	2023	2024
1) <i>Ricavi delle vendite e delle prestazioni</i>				
- Progetti		21.561.462	21.561.462	21.561.462
5) <i>Altri ricavi e proventi</i>				
- Quote di contribuzione		2.928.282	2.928.282	2.928.282
- Contributi a sostegno delle attività del mercato del lavoro		4.414.335	4.414.335	4.414.335
- Altri ricavi e proventi		30.500	30.500	30.500
<b>Totale valore della produzione</b>		<b>28.988.579</b>	<b>28.988.579</b>	<b>28.988.579</b>
<b>B) Costi della produzione</b>				
1) <i>Per materie prime, sussidiarie, di consumo e merci</i>		534.500	534.500	534.500
2) <i>Per servizi</i>		9.350.374	9.350.374	9.350.374
3) <i>Per godimento di beni di terzi</i>		537.000	537.000	537.000
4) <i>Per il personale</i>				
a) Salari e stipendi		10.925.000	10.925.000	10.925.000
b) Oneri sociali		2.822.000	2.822.000	2.822.000
c) Trattamento di fine rapporto		763.000	763.000	763.000
d) Altri costi		3.100.000	3.100.000	3.100.000
		<b>17.610.000</b>	<b>17.610.000</b>	<b>17.610.000</b>
5) <i>Ammortamenti e svalutazioni</i>				
a) Ammortamento delle immobilizzazioni immateriali		117.104	117.104	117.104
b) Ammortamento delle immobilizzazioni materiali		362.896	362.896	362.896
		<b>480.000</b>	<b>480.000</b>	<b>480.000</b>

12) <i>Accantonamento per rischi</i>	0	0	0
13) <i>Altri accantonamenti</i>	0	0	0
14) <i>Oneri diversi di gestione</i>	132.500	132.500	132.500
<b>Totale costi della produzione</b>	<b>28.644.374</b>	<b>28.644.374</b>	<b>28.644.374</b>
<b>Differenza tra valore e costi di produzione (A - B)</b>	<b>336.205</b>	<b>336.205</b>	<b>336.205</b>
<b>C) Proventi e oneri finanziari</b>			
17) <i>Interessi e altri oneri finanziari</i>			
- interessi passivi bancari / postali attivi	-8.000	-8.000	-8.000
<b>Totale proventi e oneri finanziari ( 15 + 16 - 17 )</b>	<b>-8.000</b>	<b>-8.000</b>	<b>-8.000</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>336.205</b>	<b>336.205</b>	<b>336.205</b>
22) <i>Imposte sul reddito dell'esercizio</i>			
- correnti	336.205	336.205	336.205
- 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 2023-2024 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 2022.