

RELAZIONE DEL DIRETTORE GENERALE AL CONTO CONSUNTIVO Anno 2018

1.Premessa

Terminati con l'ingresso di Afol Sud i processi di fusione che hanno visto Afol Metropolitana impegnata dal 2015 all'inizio del 2018, il management aziendale si è potuto concentrare sul consolidamento della struttura organizzativa e sull'ottimizzazione dei processi. Diverse sono state le operazioni strategiche portate avanti nel corso del 2018:

- 1. Definire un'organizzazione in grado di sostenere la complessità della nuova struttura e garantire l'adeguato funzionamento dei servizi, progettando al contempo politiche del personale orientate alla crescita, alla sicurezza ed al benessere organizzativo;*
- 2. Rilanciare i Centri di Formazione di Afol attestati su un'offerta standard, valorizzando la formazione specialistica ed altamente qualificante.*
- 3. Investire sullo sviluppo dell'ente con progetti di ampio respiro ed una visione innovativa del mondo del lavoro e della formazione*
- 4. Consolidare l'immagine di Afol come interlocutore qualificato, a livello nazionale in materia di Politiche del lavoro e Formazione.*
- 5. Allineare l'Ente ad una serie di modifiche normative di grande rilevanza, quali la normativa sulla privacy o la nuova norma sulle certificazioni ISO.*

SERVIZI AL LAVORO

1. I CENTRI PER L'IMPIEGO DI AFOL METROPOLITANA

Con la legge regionale n.9 del 4 luglio 2018, le funzioni di indirizzo, programmazione e coordinamento dei Centri per l'Impiego sono passati alla Regione Lombardia, mentre la governance rimane di pertinenza della Città Metropolitana che si avvale per la gestione dei servizi di Afol Metropolitana.

Afol gestisce attualmente sette Centri per l'Impiego: Milano, Corsico, Rozzano, San Donato Mil.se, Rho, Cinisello Balsamo, Melzo e lavora in stretta sinergia e coordinamento con i Centri per l'Impiego di Legnano e Magenta. I Centri, anche a causa del forte dibattito in ambito politico che c'è in questo momento a livello nazionale, si trovano in una fase di riorganizzazione e ridefinizione.

Con l'approvazione dell'ultimo modello organizzativo, nell'agosto 2018, è stato creato l'"integratore dei servizi in ambito Centri per l'Impiego" pensato come una figura che assicura i processi e l'integrazione nei servizi dei Centri per l'Impiego attraverso la diffusione di standard omogenei di erogazione dei servizi e la valorizzazione dei servizi di eccellenza in ambito CPI. L'integratore si pone, inoltre, come interlocutore istituzionale unico.

Con il supporto di questa figura, Afol ha sviluppato un processo, certificato in qualità, per la presa in carico e la gestione dell'utente CPI, che prevede l'erogazione dei livelli minimi di prestazione previsti dal modello ANPAL. Un punto di forza non trascurabile per i Centri per l'Impiego gestiti da Afol Metropolitana è trovarsi all'interno di una struttura in cui il servizio amministrativo è immediatamente affiancato dalla presa in carico delle PAL e della formazione, quindi l'utente viene inserito in un circuito virtuoso.

1.1 Servizi amministrativi e certificati dei Centri per l'Impiego

Una grande complessità nella gestione dei servizi quest'anno è stata rappresentata dall'introduzione di nuovi portali, sia a livello ministeriale (portale ANPAL) che a livello regionale (Portale SIUL). Gli operatori hanno dovuto confrontarsi con continui ritardi e rallentamenti nella gestione delle pratiche che hanno creato molto malcontento tra l'utenza.

Gli accessi totali ai Centri per l'Impiego nel corso del 2018 sono stati circa 236.000. Il 90% dell'utenza ha usufruito di un servizio di carattere amministrativo, il 10% di azioni di Politica attiva.

I servizi amministrativi offerti rispondono a bisogni eterogenei: supporto al rilascio della DID, rilascio certificazioni, pratiche di mobilità, anche se ormai in fase di esaurimento, collocamento mirato, l'avvio alle Pubbliche Amministrazioni attraverso l'art.16 della legge 56/97.

Nel 2018 si è dato supporto per il rilascio della DID a circa 50.000 persone, sono stati rilasciati 62.000 certificati, nel collocamento mirato sono state prese in carico 17.000 persone circa, sono stati richiesti 40 profili per l'avvio alle P.A. per un totale complessivo di 81 posizioni. Le candidature registrate sono state 1.068.

Altri servizi regolarmente erogati dai CPI sono stati gli accessi agli atti, soprattutto da parte di persone che possono vantare posizioni creditizie, che in situazioni di difficile congiuntura economica tendono ad aumentare significativamente.

1.2 Incontri info-orientativi

I Centri per l'Impiego organizzano work shop di gruppo, con due differenti finalità; da una parte fornire strumenti di base da utilizzare nella ricerca attiva di lavoro, tipo la redazione di un curriculum, la lettera di presentazione, il colloquio di selezione etc; questi incontri hanno coinvolto circa 10.000 persone.

Un altro asse tematico è quello della presentazione di iniziative e progetti con lo scopo di illustrare agli utenti le opportunità esistenti nell'ambito delle Politiche attive e creare maggiore consapevolezza nell'adesione.

1.3 Patto di servizio personalizzato

Il dlgs. 150/15 all'art.20 "Patto di Servizio personalizzato" stabilisce che i lavoratori disoccupati, allo scopo di confermare lo stato di disoccupazione, contattano i Centri per l'impiego entro i 30 giorni dalla dichiarazione di immediata disponibilità al lavoro per la profilazione e la stipula di un patto di servizio personalizzato. Nel corso del 2018 i Patti di servizio personalizzati di competenza del territorio di Città Metropolitana sono stati complessivamente 42.340 di questi 23.788 pari al 56,2% sono stati erogati da sedi AFOL .

Circa il 60% delle persone che hanno fatto la DID in Afol rimane all'interno dell'Ente per la stipula del PSP.

2. POLITICHE ATTIVE PER IL LAVORO

2.1 I SERVIZI DI POLITICA ATTIVA

Il modello di Afol Metropolitana punta fortemente su Politiche Attive progettate sui bisogni dell'individuo, e che sfruttino a proprio vantaggio l'interazione tra i diversi servizi, le reti tra soggetti diversi del pubblico e del privato ed una diffusione capillare dei servizi.

Sono confermati nel catalogo dei servizi erogati da Afol Metropolitana anche per il 2018 dei servizi ormai consolidati quali i tirocini ed il servizio IDO. In entrambi i casi i servizi combinano il bisogno dell'azienda con quello del cittadino, facendo incontrare la domanda con l'offerta e permettendo in un caso la sperimentazione di un contesto organizzativo e dall'altro l'instaurazione di un rapporto di lavoro.

Nel 2018 sono stati attivati 2.900 tirocini per 2.100 aziende circa. Circa il 32% degli stessi si è trasformato in un rapporto di lavoro. Il risultato è sicuramente soddisfacente, anche in considerazione del fatto che la finalità del tirocinio non è l'inserimento lavorativo.

Al servizio Ido invece si sono rivolte 1.510 aziende, che hanno offerto 3.500 posti di lavoro; il 23% dei segnalati è stato assunto con contratti di vario genere.

Al di là della preselezione legata a delle specifiche domande aziendali, IDO costituisce il punto di arrivo di tutte le attività di politica attiva e delle attività di formazione che mirano ad un inserimento lavorativo, proprio per il principio che le aree di Afol concorrono insieme al raggiungimento degli obiettivi statuari.

Il servizio Creazione d'impresa, supporta le persone nello sviluppo della propria idea imprenditoriale.

All'interno del servizio, le persone vengono accompagnate nell'analisi di fattibilità del loro progetto aziendale e nella realizzazione, fino all'apertura della P.IVA, con il supporto della strumento della Dote Unica Lavoro e con altre fonti di finanziamento.

Nel 2018 sono stati presi in carico 243 potenziali imprenditori.

Il Multilab di Rozzano allarga il concetto di sostegno allo sviluppo dell'impresa, affiancando al tradizionale servizio di autoimprenditorialità, il Fablab che attraverso spazi di co-working e la community, facilita lo scambio di buone prassi e la creazione di reti virtuose.

Lo spazio Fablab eroga, inoltre, numerosi corsi di alfabetizzazione base all'utilizzo delle macchine e sta via via ampliando e diversificando l'offerta, anche a seconda delle richieste dell'utenza e delle competenze che, in un'ottica di community, l'utenza stessa mette a disposizione.

Il Multilab, in collaborazione con il comune di Rozzano, ha progettato e realizzato la terza edizione della Fiera del Lavoro Intraprendente.

La manifestazione si è composta di diverse attività, seminari, tavoli di lavoro, consulenze e stand espositivi.

Afol gestisce il servizio di mobilità internazionale EURES, la cui attività istituzionale consiste in::

- *Informazione e consulenza per i lavoratori e le aziende*
- *Consulenza giuridica per le imprese e istituzioni*
- *Servizi alle imprese: pre-recruitment, recruitment, matching, job placement and post-recruitment*
- *Servizi ai lavoratori: pre-recruitment, recruitment, matching, job placement and post-recruitment*
- *Partecipazione a progetti internazionali*
- *Coordinamento della rete EURES Locale e regionale*
- *Organizzazione di eventi locali ed internazionali*
- *Coordinamento attività della rete EURES regionale della Lombardia*
- *Informazione e consulenza per i lavoratori*

In particolare nel corso del 2018 Eures ha organizzato 80 eventi tra locali ed internazionali, gestito 1.051 richieste di personale da parte di aziende italiane ed estere, selezionato, anche attraverso Job Day organizzati ad hoc, 2.720 persone.

2.2. I progetti

Una parte significativa delle politiche attive di Afol Metropolitana è collocata sui progetti di (ri)collocazione.

Afol è operativa sulla misura regionale Dote Unica Lavoro, che pur se con una breve interruzione e con finanziamenti ridotti è stata erogata per tutto il 2018.

Afol ha preso in carico 1.762 persone in totale nel corso dell'anno, il 33% sulla fascia 3 plus, ossia la fascia di intensità di aiuto più elevata, che prevede anche l'erogazione di un contributo economico per i partecipanti. Questo trend conferma la forte vocazione sociale del servizio pubblico a cui si rivolgono in maniera significativa le persone in forte difficoltà occupazionale oppure difficilmente collocabili. Il ruolo di Afol in questo senso è stato confermato anche dai monitoraggi di Regione Lombardia che dopo un anno e mezzo circa dall'apertura del bando inquadrava Afol come terzo ente per presa in carico in fascia 3 plus e primo per efficacia nella ricollocazione.

La misura Garanzia Giovani, rivolta a ragazzi tra i 18 ed i 29 anni, che era attesa per il 2018, è ripartita nel gennaio del 2019. Nel corso del 2018 le azioni a beneficio di questa fascia d'età sono state coperte dalla Dote Unica.

Le azioni di rete per il reinserimento di lavoratori di aziende in crisi (Convergys Italy e Ceme), che hanno come obiettivo la rimotivazione, la riqualificazione e la ricollocazione dei lavoratori in disoccupazione provenienti da queste due aziende, sono andate avanti anche nel corso del 2018. Potendo contare sulla forte integrazione tra i settori lavoro e formazione, e su un partenariato molto forte è stato possibile accompagnare i percorsi di orientamento e ricerca attiva di lavoro con azioni formative inserite in cataloghi progettati ad hoc sull'esigenza dei lavoratori.

Numerosi altri sono i progetti sviluppati, che hanno visto la presa in carico di più di 700 utenti, per 7.000 ore di servizi al lavoro e 8.500 ore di formazione erogate.

2.3 I servizi di Politica Attiva area svantaggio

Nel corso del 2018 è proseguita l'azione di Afol sul Piano Emergo, la misura di Città Metropolitana destinata ai disabili.

La valutazione del potenziale ha coinvolto 719 persone, mentre gli utenti presi in carico in dote sono stato 273.

Numerosi sono anche i progetti specifici seguiti dalle aree svantaggio dei diversi territori:

- il REI, una misura di contrasto alla povertà che prevede l'erogazione di un sussidio economico alle famiglie in condizioni economiche disagiate erogato attraverso l'attribuzione di una carta di pagamento elettronica, utilizzabile per l'acquisto di beni di prima necessità. Questa misura probabilmente subirà delle modifiche a seguito dell'attivazione del Reddito di Cittadinanza.
- la gestione sociale dei quartieri di edilizia pubblica in Lombardia: all'interno di questo progetto l'obiettivo della Regione, in attuazione delle previsioni della legge regionale 16/2016, è sostenere l'attuazione di progetti per la diffusione di una cultura della gestione sociale degli alloggi di edilizia pubblica e per la sperimentazione di nuovi modelli di gestione sociale, come elemento comune che concorra al miglioramento dell'offerta dei servizi abitativi pubblici: I destinatari sono persone fragili e loro famiglie, residenti nel quartiere oggetto dell'intervento.

Ciascun progetto integrato prevede la realizzazione di laboratori sociali di Quartiere (sub-progetto "Laboratorio Sociale"), a cui si accompagnano interventi personalizzati per l'accesso a servizi formativi o al lavoro (sub-progetto "Inclusione attiva"). Gli obiettivi sono:

- Contrasto alla morosità incolpevole
- Promozione e accompagnamento all'abitare assistito e contrasto al disagio sociale
- Sostegno alle persone in condizione di temporanea difficoltà economica.
- ✓ Housing Sociale- laboratori di Inclusione Sociale (territori Nord, Sud e Milano). Nuova misura Por 2014-2020. I progetti si propongono come macro obiettivo la riappropriazione sociale degli spazi urbani e la riduzione dell'isolamento e dell'insicurezza degli abitanti dei diversi quartieri ALER, attraverso la creazione di spazi e tempi di socialità rivolti ai cittadini e lo sviluppo di azioni di accompagnamento e orientamento per l'accesso alle diverse misure di politiche attive del lavoro, attraverso la costruzione di percorsi di empowerment per i soggetti esclusi dal mercato del lavoro e in condizione di fragilità e vulnerabilità economica e sociale, nell'ambito dei quartieri oggetto dell'intervento.

Sullo stesso asse di intervento opera il servizio inserimenti socio lavorativi, rivolto a persone disabili, appartenenti alle fasce deboli e a rischio di emarginazione sociale. I SISL sono gestiti per conto dei Comuni soci con modalità e tempi di assegnazione differenti.

Il SISL offre all'utenza segnalata:

- ✓ Valutazione delle capacità lavorative e orientamento al lavoro
- ✓ Esame della compatibilità tra competenze della persona e caratteristiche della mansione
- ✓ Inserimento lavorativo attraverso progetti individualizzati
- ✓ Accompagnamento e sostegno al lavoro
- ✓ Consulenza per persone già assunte e in difficoltà lavorative
- ✓ Riconoscimento economico della prestazione lavorativa (borsa lavoro)

Alle Aziende del territorio il SISL offre:

- ✓ Consulenza per l'inserimento e l'integrazione in organico di persone disabili svantaggiate

- ✓ *Analisi delle postazioni lavorative per individuare nelle aziende disponibili postazioni idonee per gli inserimenti*
- ✓ *Azioni di consulenza e supporto per favorire gli assolvimenti della legge 68/99 e beneficiare dei relativi incentivi*
- ✓ *Partnership in convenzioni per inserimento lavorativo mirato (L.68/99)*
- ✓ *Borsa lavoro/tirocinio finanziato dall'ente pubblico.*

Gli utenti in carico al 31/12/2018 sono stati 895, seguiti con varie forme di intervento.

2.4 Sportelli lavoro

Con gli Sportelli Lavoro si cerca di rendere i servizi di accoglienza ed informazione orientativa disponibili ai cittadini nel loro territorio, in luoghi facilmente raggiungibili. Afol attualmente gestisce 40 sportelli, per 300 ore di apertura complessiva all'anno con i seguenti servizi:

- ✓ *supporto nel rilascio della dichiarazione di disoccupazione*
 - ✓ *colloquio di orientamento al lavoro e inserimento in banca dati*
 - ✓ *accompagnamento alla ricerca attiva del lavoro (predisposizione strumenti di autocandidatura, supporto per colloqui di selezione)*
 - ✓ *scouting aziendale*
 - ✓ *attività di preselezione (raccolta autocandidature su ricerche AFOL, verifica requisiti/curriculum e supporto nella candidatura)*
 - ✓ *rinvio su progetti specifici erogati presso le sedi accreditate al lavoro di AFOL*
 - ✓ *organizzazione di eventi e seminari su temi rilevanti del mercato del lavoro*
- Nel corso del 2018 le persone transitate sono state 10.084, che hanno fruito di servizi base e colloqui di approfondimento.*

2.5 Servizio marketing territoriale

Con la ridefinizione del modello organizzativo di Afol Metropolitana è stato individuato un servizio di Marketing che ha come obiettivo la promozione dei servizi di Afol presso le aziende del territorio.

Il servizio è partito operativamente nel mese di settembre, ha contattato 198 aziende, 59 delle quali hanno dato la disponibilità ad uno o più incontri in azienda.

Sono state rilevate richieste per:

- 159 profili per il servizio incrocio domanda-offerta di lavoro
- 48 profili di categorie protette
- 12 tirocini
- 14 profili in alternanza scuola lavoro
- 12 apprendisti
- 12 richieste di progetti di formazione continua soprattutto a valere sui Fondi Interprofessionali
- 2 richieste di supporto per l'accesso a progetti speciali

Le richieste sono state rinviate ai servizi competenti sul territorio. Il servizio di marketing monitora la relazione con l'azienda e le eventuali criticità nell'erogazione del servizio, rilevando la soddisfazione complessiva dell'azienda.

AREA FORMAZIONE

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

- ✓ ***percorsi, anche in apprendistato di primo livello, per l'assolvimento del diritto-dovere di istruzione e formazione (DDIF), di durata triennale (cui consegue una qualifica di III livello europeo) e quadriennale (cui consegue un diploma tecnico di IV livello europeo);***
- ✓ ***percorsi di formazione superiore (specializzazione post diploma e post laurea o corsi IFTS di Istruzione e Formazione Tecnico Superiore o ITS di Istruzione Tecnica superiore);***
- ✓ ***percorsi di formazione continua e permanente, a domanda individuale o su richiesta aziendale; in questo quadro vengono attivati anche percorsi in apprendistato di secondo livello (professionalizzante o di mestiere)***
- ✓ ***percorsi abilitanti relativi a figure professionali regolamentate da leggi statali e/o da accordo Stato/Regioni: corsi OSS, Somministrazione alimenti e bevande, Agente e rappresentante di commercio, fitosanitario. Ognuno di questi percorsi è valido ai fini dell'abilitazione professionale su tutto il territorio nazionale e permette di accedere all'esercizio della specifica attività professionale;***
- ✓ ***percorsi regolamentati relativi a profili caratteristici operanti nel mondo del lavoro lombardo: ASA, Assistente Familiare, Assistente alla poltrona di studio odontoiatrico, Addetto all'attività funebre. L'attestato di competenza rilasciato da Afol Metropolitana al termine dei percorsi regolamentati viene riconosciuto da Regione Lombardia.***

1. PERCORSI IN DDIF

Nel corso dell'anno formativo 2017/2018 sono stati avviati 102 corsi in DDIF, di cui 19 classi di quarta annualità.

Gli allievi iscritti sono stati complessivamente 2.087, di cui 86 in apprendistato e 65 in alternanza scuola-lavoro. Gli allievi dotati sono stati 1.672.

Le aree di formazione sono:

- ✓ *Benessere*
- ✓ *Commercio (amministrativo - segretariale)*
- ✓ *Elettricità ed elettronica*
- ✓ *Meccanica e termoidraulica*
- ✓ *Ristorazione*
- ✓ *Tessile*

A sei mesi dal termine del percorso, il servizio statistico di Afol Metropolitana verifica l'inserimento lavorativo degli allievi di terza e quarta che decidono di non proseguire in un percorso formativo.

Degli allievi iscritti nell'anno formativo 2017-2018, 435 non proseguono con un percorso di studi, il 41% di questi ragazzi risulta occupato a sei mesi dalla fine della scuola e nel 64,2% dei casi l'occupazione risulta coerente con il percorso di studi.

Il tipo di inserimento lavorativo prevalente dei nostri studenti è l'apprendistato (42.5%), seguito dal lavoro a tempo determinato (28.5%) e dal tirocinio (15%) che se anche non costituisce un contratto di lavoro rappresenta un primo modo per avvicinare lo studente alla realtà lavorativa.

2. FORMAZIONE CONTINUA, SUPERIORE E PERMANENTE

Le Linee Tematiche di Intervento su quest'area sono le seguenti:

- ✓ ***Beauty e Benessere**, per prestazioni rivolte alla persona nel suo aspetto fisico ed estetico, con particolare riguardo agli aspetti relativi alla gestione del rapporto con il cliente e alle normative in materia di igiene e sicurezza;*
- ✓ ***Commercio e Alimentare**, per l'acquisizione di competenze relative alla gestione delle vendite, all'acquisizione dell'abilitazione per agenti e rappresentanti di*

commercio, nonché al conseguimento dell'abilitazione per l'esercizio dell'attività di amministrazione e vendita di alimenti e bevande.

- ✓ **Elettricità ed Elettronica**, con un'offerta che va dagli impianti elettrici all'elettronica ed informatica;
- ✓ **Fotografia e video** - Comunicazione visiva e multimediale, per la progettazione e realizzazione di prodotti visivi ed audiovisivi, di grafica nonché del mondo social in rapporto con le tecnologie multimediali e del web.

In quest'ambito nel mese di luglio si è concluso l'IFTS "Video Marketing e Social Media Strategy" in partenariato con scuole superiori, enti, imprese del territorio e con l'Università Cattolica di Milano. Obiettivo del corso è stato fornire tutte le competenze necessarie a realizzare campagne di comunicazione online che vedano il mezzo audiovisivo come strumento principale. Viene formato un professionista in grado di rivolgersi a clienti di ogni tipologia di mercato, per realizzare campagne pubblicitarie all'avanguardia. Momento fondamentale del percorso è il project work, nel quale gli allievi sono messi in contatto con il mondo delle start-up innovative, per sviluppare campagne di comunicazione per nuovi prodotti e servizi. L'obiettivo è creare sinergie virtuose finalizzate all'autoimprenditorialità e allo sviluppo di giovani realtà imprenditoriali innovative.

Il settore ha portato avanti anche numerosi progetti innovativi:

- ✓ Progetto un regista per un libro - Feltrinelli: un concorso nazionale per la realizzazione di un book trailer destinato ad alunni di scuole primarie e secondarie. Il CFP Bauer è stato coinvolto per la realizzazione di un vademecum che detti linee guida dei book trailer.
- ✓ Progetto lettura guidata della carta costituzionale - fondazione franceschi con l'obiettivo di:
 - educare le giovani generazioni alle regole fondamentali che governano il Paese in cui vivono;
 - favorire nelle scuole percorsi didattici sul tema dei diritti;
 - promuovere lo sviluppo di una coscienza civica più matura nella parte di cittadinanza toccata direttamente o indirettamente dal progetto.

Il CFP Bauer è stato coinvolto anche nell'attività di definizione di un vademecum per la realizzazione del materiale audiovisivo che le scuole devono produrre all'interno di questo progetto.

- ✓ Progetto lezioni di fotografia - Corriere della sera.
Opera fotografica facente parte dei "progetti del Corriere della Sera", in quaranta volumi distribuiti su tutto il territorio nazionale dal gruppo RCS Mondadori. Il cfp Bauer cura una sezione, dedicata a temi e linguaggi fotografici.
- ✓ **ICT**, dalla programmazione e sviluppo software al gestione reti ed al web.
Anche in questo caso Afol Metropolitana ha partecipato al corso di Istruzione e Formazione Tecnica Superiore (IFTS), che ha condotto con il CFP Vigorelli, in quanto parte della Fondazione ITS Angelo Rizzoli: "Programmatore Java, Android e Web nella società 4.0". Il corso ha l'obiettivo di formare giovani profili professionali in possesso di solide basi tecniche e capaci di approcciare l'ambito informatico anche in modo innovativo, sulla base dei trend tecnologici attuali, grazie all'acquisizione progressiva di competenze ampie e spendibili non solo nella programmazione ma anche nello sviluppo di siti web
- ✓ **Lingue** con un'offerta di carattere trasversale in tale tematica;
- ✓ **Logistica** con un'ampia offerta specifica in tale ambito; in quest'ambito nell'anno formativo 2017/18 è stato attivato il corso di Istruzione e Formazione Tecnica Superiore (IFTS) "Smart Logistics Specialist" di 900 ore. Questo corso si è rivelato negli anni un efficace strumento per consolidare il rapporto A.L.S.E.A., che

rappresenta le maggiori realtà produttive del settore - circa 650 imprese distribuite sul territorio lombardo.

- ✓ **Meccanica**, con un'offerta che punta al trasferimento di competenze inerenti la manutenzione la riparazione di veicoli a motore e gli impianti termoidraulici; all'interno di questo settore è stato attivato un corso sperimentale di formazione per migranti per formare la figura di operatore alla manutenzione di veicoli a motore -addetto tagliandi auto.
- ✓ **Moda**, con processi che intervengono sull'area progettuale e di prodotto di moda e sartoria;
- ✓ **Ristorazione**, focalizzata su due ambiti oggetto di progettazione formativa: il profilo di operatore della ristorazione e il profilo di addetto ai servizi di sala e bar;
- ✓ **Servizi Commerciali**, focalizzata su due ambiti oggetto di progettazione formativa: il profilo amministrativo-segretariale ed il profilo di addetto ai servizi di vendita;
- ✓ **Servizi alle Imprese**, con un'offerta formativa rivolta sia ai processi aziendali di carattere trasversale in ambito Amministrazione e Risorse Umane nonché di carattere specifico in materia di "Sicurezza nei Luoghi di Lavoro".

Nell'anno formativo 2017-2018 quest'area ha visto al presenza di 9.000 utenti iscritti, per 30.500 ore di formazione complessiva.

Il 53% degli utenti è all'interno della formazione continua, in cui Afol eroga un numero elevato di corsi sulla sicurezza per le aziende e di corsi di apprendistato.

Segue la formazione permanente con il 43% degli iscritti totali; all'interno di quest'area troviamo anche il catalogo dei corsi progettati in appoggio ai corsi a dote. Infatti l'81% dei partecipanti a questi corsi sono persone dotate.

Il rimanente 3% si colloca all'interno della formazione permanente, che rappresenta una formazione di "nicchia" con corsi altamente qualificanti e professionalizzanti, in cui si collocano anche gli IFTS, l'istruzione formazione tecnica superiore, in cui Afol sta rilanciando in questi ultimi due anni la sua presenza.

Se si considerano i dati di occupazione di quest'Area, il cui obiettivo è chiaramente l'inserimento lavorativo dei partecipanti, si vede che dei 65 allievi che hanno terminato il percorso, 61,5% lavora e la coerenza occupazionale è pari all'82,5%.

3. CENTRI DI PARTECIPAZIONE CITTADINA

Il Servizio Centri di partecipazione cittadina eroga servizi che mirano a migliorare la qualità della vita dei cittadini, attraverso l'ampliamento dell'offerta di spazi e momenti di ricreazione, aggregazione e conciliazione dei tempi lavoro e famiglia.

I bisogni sottesi all'attivazione dei Servizi territoriali sono:

- ✓ *bisogno di tempo per sé, generalmente speso in attività cosiddette long life learning o in attività ricreative;*
- ✓ *bisogno di conciliazione dei tempi di lavoro e tempi di cura, con un'attenzione particolare alle donne e alla famiglia;*
- ✓ *bisogno di coesione cittadina, concepito come "tornare a incontrarsi" per realizzare nuove forme di condivisione e di costruzione di valori.*

Nel corso dell'anno formativo 2017-18 sono stati avviati 42 corsi, nell'area delle lingue, musica, danza e teatro, arte e fotografia.

Gli iscritti sono stati 990 per totali 1.385 ore di formazione erogata.

4. ORIENTAMENTO ALL'ISTRUZIONE ED ALLA FORMAZIONE

Nell'anno formativo 2018-2019, AFOL METROPOLITANA e le Fondazioni " ITS Angelo Rizzoli ", "ITS Lombardia Meccatronica ", " ITS Nuove Tecnologie della Vita", "TTF", "GREEN", "IATH" e

“COSMO” hanno collaborato al Piano Rete Territoriale Scuole per l’Orientamento all’offerta ITS 2018/2019, avviato su proposta di ASSOLOMBARDA e delle Fondazioni ITS afferenti alla rete PRISMA, “Programma di Rete tra ITS per la Smart Manufacturing”, che contempla un intervento articolato in sessioni info-orientative a studenti e famiglie sull’opportunità, quale modello e strumento, dell’offerta dei percorsi ITS e IFTS, e successivi momenti volti a sensibilizzare il target destinatario individuato rispetto ai singoli profili

L’accordo prevede che all’interno dell’anno formativo vengano erogati 45 eventi info-orientativi che coinvolgano studenti, genitori ed insegnanti. Nel corso del 2018 sono stati avviati i primi cinque corsi.

SERVIZIO PROGETTAZIONE

L'Unità Operativa "Progetti, Risorse e Integrazione", dalla sua formazione, ha avviato un processo di crescente presidio delle azioni di progettazione e di monitoraggio delle fonti di finanziamento, in raccordo con tutte le sedi territoriali di AFOL Metropolitana e in linea con i loro fabbisogni.

Oltre a proseguire l'ordinaria gestione dei progetti approvati nel corso del 2017, nel corso del 2018 sono stati presentati 48 progetti, di cui 35 sono stati approvati e 31 approvati e finanziati. Nel corso del 2018 è proseguito quel processo di consolidamento nella gestione dei finanziamenti erogati da Regione Lombardia, soprattutto sugli assi dedicati alla formazione post-diploma, la lotta alla dispersione scolastica, la prevenzione alla violenza di genere, il potenziamento dell'occupabilità femminile.

Si conferma anche per quest'anno l'acquisizione del progetto a valere su Fondimpresa.

Sono stati approvati due progetti a finanziamento Unione Europea, con Capofila il Comune di Milano), sul delicato tema dell'integrazione socio, formativa, occupazionale dei richiedenti asilo.

13 sono i progetti in attesa di valutazione; tra questi il progetto a valere sul PON/POR 2014-2020, su bando del Comune di Milano, il cui obiettivo è affiancare il risanamento urbano di una porzione di Quartiere con azioni volte ad incrementare le potenzialità occupazionali dei residenti.

Una specifica area di rilevanza avviata nel 2018 fa riferimento al bando di Regione Lombardia destinato ai Comuni, che ha come obiettivo da un lato la riqualificazione di residenze a gestione ERP, dall'altro il supporto ai residenti degli stessi condomini per migliorare la propria condizione occupazionale attraverso azioni mirate.

I progetti presentati ed approvati sono stati 16, di cui 2 su Milano, nei Municipi 6 e 9 e gli altri nel territorio di Città Metropolitana.

Nel 2018 sono proseguite le attività dello Sportello Europa, avviato per supportare i Comuni Soci e le imprese clienti nell'individuazione, progettazione e management dei bandi di fondo sociale. Il servizio ha attivato due percorsi formativi per operatori interni ad Afol ed uno di primo livello per funzionari di Comuni Soci sulle tematiche riconducibili ai principi cardine della progettazione e sul giusto approccio nell'individuazione di bandi o avvisi pubblici della Comunità Europea.

SERVIZIO QUALITA' CERTIFICAZIONE ED ACCREDITAMENTO

Come più volte detto, il Sistema Qualità per Afol Metropolitana rappresenta un modello gestionale dell'Ente, in cui la Qualità Elevata del servizio erogato, è l'obiettivo principale. Il servizio serve quindi come lettore e traduttore di input provenienti dai settori in processi operativi diffusi.

Proprio tenendo in considerazione questa premessa ed alla luce della struttura organizzativa approvata nel luglio del 2018 e della Norma ISO 9001:2015, è stato riprogettato il Sistema Qualità.

Afol Metropolitana è stata ricertificata nel luglio del 2018, con un grande apprezzamento da parte degli auditor del grande lavoro di analisi organizzativa svolto.

Fondamentale è diventato in questo modello il servizio di monitoraggio interno che gestisce:

- ✓ *dati di performance dell'Ente rilevati sulla base di un sistema di monitoraggio progettato ad hoc, relativi ai servizi ed ai progetti. Sulla base di tali dati vengono calcolati gli indicatori di efficacia per la valutazione della performance;*
- ✓ *dati di efficacia dei servizi e dei progetti sviluppati intesi come capacità di raggiungere l'obiettivo definito (ad esempio l'inserimento lavorativo)*
- ✓ *dati di lettura del contesto socio-economico, ai fini dell'elaborazione di pubblicazioni ad hoc o ai fini della restituzione ai Comuni soci. Nel corso dell'ultimo anno l'elaborazione di questo tipo di informazioni, che fino al 2017 sono state raccolte all'interno dei "Quaderni del mercato del lavoro" è diventata particolarmente complicata per l'inattendibilità o l'indisponibilità delle fonti informative.*

La presenza di un sistema di dati così complesso consente alla stessa Afol di avere una posizione privilegiata nella lettura del contesto socio-economico locale al fine di progettare un'offerta formativa e di servizi al lavoro per i soci che sia aderente alle esigenze locali.

Dal punto di vista del Sistema di Accreditamento, la struttura è impegnata nella riorganizzazione ed aggiornamento delle informazioni legate alla sicurezza delle sedi ed all'aggiornamento di concessioni ed autorizzazioni secondo quanto previsto dalla normativa regionale.

Nel mese di dicembre è poi subentrata un'importante novità rispetto all'Accreditamento dei Cpl, che non sono più sottoposti alle norme previste per gli enti accreditati, ma vengono accreditati Ope Legis. Regione Lombardia pubblicherà delle specifiche a loro rivolte entro aprile 2019.

PRIVACY E PROTEZIONE DEI DATI PERSONALI

L'entrata in vigore del Regolamento (UE) 2016/679 - relativo alla protezione delle persone fisiche con riguardo al trattamento dei dati personali, nonché alla libera circolazione di tali dati - ha determinato la necessità per l'ente di adeguarsi in tempi rapidi alle nuove previsioni normative, uniformando le policy e la documentazione in uso nei diversi territori.

Si è data priorità all'adozione di un registro (così come previsto dall'art. 30 Reg. Eu. 2016/679) riportante tutte le attività di trattamento che l'ente svolge sotto la propria responsabilità, individuando la base giuridica che legittima ogni tipologia di trattamento. Laddove si è rilevato che quest'ultima fosse il "consenso dell'interessato", al fine di acquisirlo, sono stati predisposti moduli ad hoc, uniformi per i medesimi servizi su tutto il territorio. In aggiunta, sono altresì state aggiornate le informative da fornire agli interessati al momento della raccolta dei dati personali.

A completamento del monitoraggio di tutti i trattamenti svolti, è stata effettuata una ricognizione delle operazioni svolte dai fornitori dell'ente, in nome e per conto del medesimo; tali trattamenti sono stati regolamentati così come previsto dall'art. 28 Reg. Eu. 2016/679.

L'ente ha, inoltre, cercato di allinearsi il più possibile alle indicazioni contenute nel Reg. Eu. 2016/679, implementando le misure finalizzate a garantire la massima protezione, minimizzazione e correttezza dei dati trattati.

In relazione a quest'ultimo aspetto, si è ritenuto di procedere a una ricognizione di tutti coloro che trattano dati personali all'interno della struttura, così da poter predisporre delle lettere di incarico - differenziate a seconda dei diversi livelli di responsabilità - contenenti le indicazioni da osservare nello svolgimento dei compiti assegnati.

Inoltre, su indicazione del Responsabile della Protezione dei Dati, si è ritenuto di procedere alla formazione dei dipendenti che nell'esercizio delle mansioni trattano dati personali, dando la priorità agli operatori che erogano servizi di politica attiva del lavoro. Detta formazione si è svolta nel mese di novembre u.s.

In ultimo, al fine di garantire la massima protezione ai dati personali trattati, è stata avviata una ricognizione relativa alle misure di sicurezza adottate dai diversi servizi, così da dotare tutti gli uffici che ne fossero privi di idonei archivi.

POLITICHE DEL PERSONALE

Le politiche del personale attuate sono state volte al rafforzamento e al consolidamento delle scelte gestionali e strategiche conseguenti al processo di fusione esauritosi nel mese di dicembre del 2017.

È stato consolidata e raffinata la gestione per obiettivi, al fine di poter meglio determinare lo sviluppo aziendale.

Si è dato forte impulso alla formazione del personale attraverso la partecipazione a finanziamenti regionali e al progetto “valore PA” dell’Istituto Nazionale della Previdenza Sociale e con la realizzazione di corsi di formazione, secondo le previsioni del piano formativo, volte al rafforzamento delle competenze del personale.

In generale i percorsi formativi sono stati volti a sviluppare conoscenze tecnico operative e normative, nonché competenze trasversali, funzionali al ruolo professionale ricoperto.

Sono inoltre stati realizzati, tra gli altri, percorsi formativi specifici volti allo sviluppo di competenze commerciali, per supportare la creazione dell’unità organizzativa “marketing dei servizi”, che ha lo scopo di informare le aziende sui servizi offerti dall’agenzia per rafforzare il portfolio clienti.

A fronte della stipula del nuovo CCNL di riferimento è stata effettuata la contrattazione decentrata al fine di recepire le novità contrattuali e al fine di attuare politiche di valorizzazione del merito e dei risultati raggiunti.

Le politiche di welfare aziendale, attuate a partire dal 2017, si sono concretizzate nel 2018 con una serie di iniziative e attività tra cui:

- l’adesione al progetto libellula che vede l’Agenzia impegnata nella sensibilizzazione sul tema della violenza contro le donne attraverso un’analisi del vissuto e del percepito del personale dell’agenzia e su azioni concrete di informazione e a sostegno*
- adesione al progetto “happy popping” del comune di Milano predisponendo presso i Centri per l’Impiego dell’agenzia postazioni a disposizione dell’utenza e della cittadinanza che facilitino la cura e l’allattamento dei bambini*
- realizzazione dell’edizione 2018 della festa di natale aperta alle famiglie del personale dell’Agenzia, per trasformare il luogo di lavoro in luogo di aggregazione e divertimento;*
- partecipazione all’edizione 2018 di “m’illumino di meno”, iniziativa simbolica finalizzata alla sensibilizzazione al risparmio energetico e degli stili di vita sostenibili organizzata da Rai Radio2, con una marcia dalla sede di via Soderini a piazza del duomo a cui hanno partecipato i dipendenti e gli studenti dell’Agenzia;*
- adozione del piano welfare aziendale 2018, in conformità con le previsioni normative del TUIR, introducendo la possibilità, per il personale, di fruire del premio di produttività tramite beni e servizi messi a disposizione dell’azienda e che determinano vantaggi economici per il personale che aderisce all’iniziativa;*
- campagna di sensibilizzazione sull’importanza sociale di donare il sangue;*

Si è infine proseguito con la realizzazione di politiche di valorizzazione del personale con l’introduzione e l’applicazione, anche nel 2018, del sistema di valutazione e riconoscimento delle progressioni orizzontali così come definito dall’accordo decentrato di secondo livello definito in corso nel corso del 2017.

Il personale al 31/12/2018 in servizio presso l’Agenzia risulta costituito da n.586 unità così ripartite:

- Dipendenti Agenzia (Tempo Determinato e tempo Indeterminato): n. 376;*

- *Dipendenti della Città Metropolitana di Milano in distacco funzionale presso l'Agenzia: n. 43*
- *Personale in somministrazione: n. 167.*

COMUNICAZIONE

A fronte della già citata conclusione del processo di fusione, è stato dato nuovo impulso alle politiche e alle strategie di comunicazione, con l'obiettivo a medio termine di rendere l'agenzia il punto di riferimento pubblico per i cittadini dell'area metropolitana di Milano, in materia di formazione professionale e di politiche attive per il lavoro.

Al fine di rinnovare e rafforzare l'immagine dell'agenzia, è stato in primo luogo ammodernato il logo rendendolo più attuale, leggibile e riconoscibile. Tale operazione ha visto l'ufficio comunicazione impegnato nella ridefinizione del logo e successivamente nella sua applicazione e diffusione.

È stato, poi definito il documento di immagine coordinata, al fine di rendere omogenea la veste grafica, e rendere quindi facilmente riconoscibile e riconducibile all'agenzia la molteplicità dei servizi erogati e delle attività ed eventi organizzati.

Nel corso del 2018 l'agenzia ha organizzato eventi e manifestazioni, al fine di aumentare la propria visibilità sul territorio metropolitano, tra questi l'evento per il lancio del primo volume della collana editoriale Lavoro e politiche territoriali: "Un modello di servizi integrati per il lavoro. Il caso di AFOL Metropolitana".

La visibilità sulle testate giornalistiche e sui media televisivi è sensibilmente aumentata, dando un forte impulso alla riconoscibilità dell'agenzia sull'intero territorio nazionale.

Il canale digitale è stato oggetto di una forte riorganizzazione, sia in materia di strumenti che contenuti. Si è proceduto a un radicale ridimensionamento e razionalizzazione dei siti e pagine web inerenti le singole sedi e i diversi servizi dell'agenzia, ritenendo funzionale, in questa fase, unificare e semplificare il più possibile le fonti di informazione dell'agenzia, potenziando e migliorando la struttura e l'utilizzo dei canali digitali istituzionali.

Tale scelta ha portato ad una maggiore visibilità e diffusione tra la cittadinanza delle pagine social dell'agenzia, che nell'arco del 2018 è quantificabile con una crescita circa del 45%.

ANTICORRUZIONE, TRASPARENZA E 231/01

Nel corso dell'anno 2018 sono proseguiti il monitoraggio di quanto già in essere e l'attuazione delle attività previste nel Piano anticorruzione di AFOL Metropolitana, così come adottato dal Consiglio di Amministrazione, finalizzate all'instaurazione di un contesto sfavorevole alla corruzione e conseguente limitazione dei comportamenti illegittimi.

Sulla base della mappatura dei processi ed all'individuazione delle attività a più elevato rischio di corruzione, sono state realizzate le relative misure di prevenzione.

In particolare, nel corso dell'anno 2018, è stata aggiornata la procedura per l'affidamento di lavori e servizi ai sensi del D.Lgs. 50/2016, con il conseguente adeguamento delle relative istruzioni operative.

Inoltre, anche in riferimento al reclutamento del personale, sono stati adottati nuovi processi ed nuove procedure. L'utilizzo del gestionale in uso in AFOL - che non consente margine di discrezionalità e limita grandemente l'insorgere di eventuali episodi di corruzione - è stato il fattore determinante dell'efficacia delle misure attuate.

Ancora nel corso dell'anno 2018 si è provveduto all'aggiornamento, secondo le scadenze normativamente previste, degli obblighi previsti dal D. Lgs. N. 33 /2013, nella sezione "Amministrazione trasparente" di AFOL Metropolitana.

Nel mese di giugno del 2018 è stato nominato il nuovo organismo di vigilanza di Afol Metropolita, composto da tre membri, due esterni ed uno interno.

Nel contempo l'Ente ha programmato un lavoro di aggiornamento e ridefinizione del Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo, diviso in due step:

- ✓ *Nel 2018 aggiornamento del modello con l'introduzione dei reati introdotti dopo la versione del 2016 ed in particolare dalla legge dalla Legge 179/17 sul whistleblowing.*

In applicazione della normativa sono stati progettati gli strumenti per consentire le segnalazioni e la corretta gestione del processo nella piena tutela dei dipendenti.

La seconda parte verrà realizzata nel 2019, modernizzando il Modello di Gestione al fine di renderlo più leggibile per i dipendenti ed integrando i processi con il Sistema Qualità.

Il servizio Capitale Umano ed organizzazione si è inoltre occupato di erogare alle posizioni organizzative un primo ciclo di formazione generale e di progettarne un secondo per tutti i dipendenti, che verrà realizzata in modalità formazione a distanza.

La formazione prevederà una prima parte uguale per tutti i dipendenti con la panoramica generale della norma ed una seconda parte specifica per i dipendenti coinvolti nelle differenti aree di rischio.

LA COLLANA EDITORIALE “LAVORO E POLITICHE TERRITORIALI”

Ad ottobre 2018 è stato pubblicato il primo volume della collana editoriale “Lavoro e Politiche Territoriali”.

La collana, si pone come strumento di supporto per lo sviluppo dei due assi portanti del modello AFOL di gestione delle Politiche Attive del lavoro: integrazione tra i servizi e sinergia con il sistema accreditato pubblico-privato.

Nella collana verranno raccolti, illustrati e pubblicizzati contributi e buone prassi in materia di mercato del lavoro, occupazione, formazione per valorizzare e promuovere le buone prassi territoriali.

Il primo volume “Un modello di servizi integrati per il lavoro- Il caso di Afol Metropolitana di Milano” ha voluto ricostruire il percorso che attraverso le diverse fusioni ha portato alla costituzione di Afol Metropolitana.

Nel volume vengono illustrati organizzazione e servizi e soprattutto la diversificazione degli stessi con il mutare dei tempi e delle esigenze.

Il secondo volume “Una ripresa flessibile; economia e mercato del lavoro nella Città Metropolitana di Milano 2017-2018” riprende la storica tradizione del rapporto dell’Osservatorio del Mercato del Lavoro ed ha un taglio più tecnico-operativo per rispondere ad una duplice esigenza. Da un lato, vuole soddisfare la necessità di quanti, operando nel campo delle Politiche Attive di Lavoro, necessitano di dati di riferimento per progettare servizi efficaci e rispondenti al bisogno territoriale.

Dall’altro lato, si è voluto creare uno strumento che consentisse di proporre a policy maker e a studiosi, una visione aggiornata delle dinamiche in atto nel sistema produttivo milanese e degli impatti che esse producono sul mondo del lavoro nel convincimento che chi opera nel campo delle politiche del lavoro debba continuamente adeguare la propria capacità operativa, orientandola e adeguandola ai mutamenti in atto, potendo contare su gradi di conoscenza sempre più approfonditi e costantemente aggiornati.

LA GESTIONE ECONOMICO FINANZIARIA

1. LA GESTIONE ECONOMICA

AFOL Metropolitana è un'azienda speciale consortile ai sensi degli artt. 31 e 114 del D.Lgs. 267/00.

Le quote di contribuzione ai sensi dell'art. 7 dello statuto dell'Agenzia e l'art. 4 della Convenzione, sono rapportate al peso demografico della popolazione residente al 31/12 dell'anno precedente per l'anno 2018 ammontano ad Euro 2.815.350.

Complessivamente il Valore della produzione al 31/12/2018 ammonta ad Euro **23.993.819**.

Valore della Produzione	Valore al 31/12/2018
Ricavi vendite e prestazioni di servizi	17.042.756
Altri ricavi di cui:	
Finanziamento del personale dei CPI e Politiche Attive e oneri di funzionamento dei CPI 2018	3.978.508
Quote di contribuzione soci	2.815.350
Altri	157.205
Totale	23.993.819

Costi della produzione

I costi della produzione ammontano complessivamente a Euro **23.554.002**.

Le **tipologie di lavoratori** in capo all'Agenzia sono di 4 tipi: lavoro dipendente, personale in distacco funzionale dalla Città Metropolitana di Milano, personale somministrato e lavoro autonomo anche con modalità a progetto.

Il costo del personale ammonta ad Euro **15.832.160**.

Si rilevano inoltre i seguenti costi:

Compensi collaboratori a progetto	173.835
Compensi incarichi di docenza e tutoring occasionali e a P.IVA	2.183.638
Compensi incarichi professionali di struttura: ODV, Ufficio stampa e Comunicazione, Responsabile Sicurezza	312.561
Compensi incarichi consulenze legali	109.438
Compensi incarichi consulenze fiscali	101.774
Incarichi professionali per progetti finanziati	56.035

I compensi per attività di docenza e tutoring fanno riferimento alle figure professionali a cui fa ricorso l'Agenzia per l'attivazione dei corsi che vengono erogati presso i Centri di Formazione Professionale facenti capo all'Agenzia per la riqualificazione professionale, la ricollocazione nel mercato del lavoro, l'apprendistato, la qualifica professionale (Diritto Doveri Formazione Professionale) e per i servizi di collocamento disabili. Si tratta quindi di costi strettamente legati alla realizzazione del core business dell'Agenzia.

Si presentano inoltre i costi riferiti alle consulenze a cui l'Azienda ricorre al fine di avvalersi di professionalità non presenti nell'organico dell'Agenzia, ed in particolare, i Compensi per Incarichi professionali di struttura, Compensi Incarichi consulenze legali e Compensi Incarichi consulenze Fiscali.

2. LA GESTIONE FINANZIARIA

Al fine di consentire una migliore valutazione dell'andamento della gestione economico-finanziaria dell'azienda si riportano di seguito lo Stato Patrimoniale finanziario (tab. 1), il Conto Economico riclassificato (tab. 2) e alcuni "Indicatori alternativi di performance" (tab. 3), anche in ottemperanza al nuovo articolo 2428 del Codice Civile così come modificato dal Decreto Legislativo 2 febbraio 2007, n.32.

ATTIVO FISSO	€ 1.175.582	MEZZI PROPRI	€ 4.514.811
Immobilizzazioni immateriali	€ 254.985	Capitale sociale	€ 1.099.754
Immobilizzazioni materiali	€ 876.590	Utili e riserve	€ 3.415.057
Immobilizzazioni finanziarie	€ 44.007	PASSIVITA' CONSOLIDATE	€ 4.592.017
ATTIVO CIRCOLANTE (AC)	€ 17.115.580		
Rimanenze	€ 107.979	PASSIVITA' CORRENTI	€ 9.184.334
Liquidità differite	€ 14.350.483		
Liquidità immediate	€ 2.657.118		
CAPITALE INVESTITO (CI)	€ 18.291.162	CAPITALE DI FINANZIAMENTO	€ 18.291.162

CONTO ECONOMICO RICLASSIFICATO	
	<i>Importo in unità di €</i>
Ricavi delle vendite	€ 23.993.819
Produzione interna	€ 0
VALORE DELLA PRODUZIONE OPERATIVA	€ 23.993.819
Costi esterni operativi	€ 7.194.048
Valore aggiunto	€ 16.799.771
Costi del personale	€ 15.832.161
MARGINE OPERATIVO LORDO	€ 967.610
Ammortamenti e accantonamenti	€ 347.098
RISULTATO OPERATIVO	€ 620.512
Risultato dell'area accessoria	-€ 180.695
Risultato dell'area finanziaria (al lordo degli oneri finanziari)	€ 3
EBIT NORMALIZZATO	€ 439.820
Risultato dell'area straordinaria	€ 0
EBIT INTEGRALE	€ 439.820
Oneri finanziari	€ 42.601
RISULTATO LORDO	€ 397.219
Imposte sul reddito	€ 337.239
RISULTATO NETTO	€ 59.980

INDICATORI DI FINANZIAMENTO DELLE IMMOBILIZZAZIONI				
(in milioni di €uro)		Esercizio 2018	Esercizio 2017	Variazione %
Margine primario di struttura	<i>Mezzi propri - Attivo fisso</i>	€ 3.339.229	€ 3.602.363	-7,30%
Quoziente primario di struttura	<i>Mezzi propri / Attivo fisso</i>	3,84	5,23	-26,57%
Margine secondario di struttura	<i>(Mezzi propri + Passività consolidate) - Attivo fisso</i>	€ 7.931.246	€ 7.664.979	3,47%
Quoziente secondario di struttura	<i>(Mezzi propri + Passività consolidate) / Attivo fisso</i>	7,75	9,99	-22,46%

INDICI SULLA STRUTTURA DEI FINANZIAMENTI				
(in milioni di €uro)		Esercizio 2018	Esercizio 2017	Variazione %
Quoziente di indebitamento complessivo	<i>(Pml + Pc) / Mezzi Propri</i>	3,05	3,08	-0,93%
Quoziente di indebitamento finanziario	<i>Passività di finanziamento / Mezzi Propri</i>	0	0	-

INDICI DI REDDITIVITA'				
(in milioni di €uro)		Esercizio 2018	Esercizio 2017	Variazione %
ROE netto	<i>Risultato netto/Mezzi propri medi</i>	1,33%	1,28%	3,79%
ROE lordo	<i>Risultato lordo/Mezzi propri medi</i>	8,80%	8,30%	6,00%
ROI "riclassificato"	<i>Risultato operativo/(CIO medio - Passività operative medie)</i>	6,81%	8,74%	-22,04%
ROS "riclassificato"	<i>Risultato operativo/ Ricavi di vendite</i>	2,59%	2,80%	-7,64%

INDICATORI DI SOLVIBILITA'				
(in milioni di €uro)		Esercizio 2018	Esercizio 2017	Variazione %
Margine di disponibilità	<i>Attivo circolante - Passività correnti</i>	€ 7.931.246	€ 7.664.979	3,47%
Quoziente di disponibilità	<i>Attivo circolante / Passività correnti</i>	1,86	1,79	4,11%
Margine di tesoreria	<i>(Liquidità differite + Liquidità immediate) - Passività correnti</i>	€ 7.823.267	€ 7.479.393	4,60%
Quoziente di tesoreria	<i>(Liquidità differite + Liquidità immediate) / Passività correnti</i>	1,85	1,77	4,62%

Milano, 25/03/2019

Il Direttore Generale
Dott. Giuseppe Zingale