

# PIANO DELLE PERFORMANCE 2017

---

**SEDE LEGALE**

Via Soderini 24 - 20146 Milano

Tel 02 77404141 - [protocollo@afolmet.it](mailto:protocollo@afolmet.it)

P.IVA 08928300964

AFFARI GENERALI E LEGALI .....	4
AMMINISTRAZIONE .....	8
APPALTI E CONTRATTI .....	12
GESTIONE E SVILUPPO DEL PERSONALE.....	16
PROGETTAZIONE E POLITICHE SCOLASTICHE.....	20
QUALITA' E ACCREDITAMENTO .....	24
COORDINAMENTO FORMAZIONE MILANO.....	28
DDIF MILANO 2017.....	34
CENTRO PER L'IMPIEGO .....	40
SERVIZIO FORMAZIONE MODA.....	45
INNOVAZIONE TECNICO GESTIONALE .....	51
DIREZIONE TERRITORIALE NORD .....	57
AREA FORMAZIONE NORD MILANO .....	63
CFP A.GRANDI – CFP COLOGNO MONZESE – CFP CORMANO .....	69
FORMAZIONE RISTORAZIONE .....	75
SVANTAGGIO NORD .....	81

LAVORO NORD .....	87
DIREZIONE TERRITORIALE NORD OVEST .....	93
FORMAZIONE NORD OVEST .....	99
LAVORO NORD OVEST .....	105
FORMAZIONE EST .....	111
AREA LAVORO EST .....	117



<i>Obiettivo n. 2</i>	ARMONIZZAZIONE E INGEGNERIZZAZIONE DEI PROCESSI				
PROGRAMMAZIONE					RENDICONTAZIONE
<i>Stakeholder finale</i>	<i>Impatto atteso</i>	<i>Risultato atteso</i>	<i>Modalità di attuazione</i>	<i>Tempi</i>	<i>Tempi effettivi</i>
SOCI CDA CITTADINI PERSONALE	Applicazione del sistema qualità dei servizi	Sistema qualità come strumento gestionale finalizzato al miglioramento dell'azione di governance tecnica	Pianificazione di incontri col personale	Maggio	
			Pianificazione di incontri col responsabile qualità	Settembre	
			Applicazione sistema qualità	Dicembre	
		<i>Indicatore di risultato</i>		<i>Target</i>	<i>Risultato</i>
		Definizione all'interno di ogni processo di almeno 3 indicatori di efficacia per ognuno di essi		100%	
		Mantenimento dei livelli di accettabilità definiti per ogni indicatore di efficacia		100%	

<i>Obiettivo n. 3</i>	SUPPORTO AI SERVIZI DI LINE				
PROGRAMMAZIONE					RENDICONTAZIONE
<i>Stakeholder finale</i>	<i>Impatto atteso</i>	<i>Risultato atteso</i>	<i>Modalità di attuazione</i>	<i>Tempi</i>	<i>Tempi effettivi</i>
SOCI CDA CITTADINI	Miglioramento della qualità servizi erogati ai "clienti" e incremento della capacità produttività dell'Agenzia	Sviluppo, all'interno dei servizi trasversali, di una cultura e di un Know-How aziendali finalizzati a supportare e agevolare il perseguimento dello scopo aziendale.	Partecipazione ai corsi di formazione pianificati	Gennaio - aprile	
			Realizzazione di riunioni finalizzate all'ottimizzazione dei processi trasversali.	Gennaio - dicembre	
		<i>Indicatore di risultato</i>	<i>Target</i>	<i>Risultato</i>	
		Raggiungimento del 90% degli obiettivi di II livello e III livello dei Servizi di Line	100%		

PERFORMANCE

<b>OBIETTIVO DI MANTENIMENTO</b>	<b>RISULTATO ATTESO</b>	<b>MISURAZIONE</b>	<b>TARGET</b>	<b>RISULTATO</b>
GODIMENTO FERIE	Esaurimento delle giornate di ferie dell'intero personale nell'anno di maturazione delle stesse	Esaurimento giornate di ferie dell'anno 2017	100%	
SUPPORTO AI SERVIZI DI LINE	Supportare i Territori e i Servizi di Line nel perseguire gli obiettivi di performance aziendale di II e III livello	Raggiungimento degli obiettivi degli Indicatori di performance aziendale di II livello e III livello dei Servizi di Line	85%	
QUALITÀ DEI SERVIZI	Garantire un livello soddisfacente della qualità dei servizi erogati	Incidenza percentuale degli indicatori sopra soglia rispetto al totale degli indicatori.	95%	
PROCEDURE RELATIVE AL SERVIZIO	Armonizzazione dei processi e aggiornamento dei flussi informativi	Definizione processo	85%	
GESTIONE PROCESSO DI FUSIONE	Riduzione impatto organizzativo	Definizione processo di fusione	100%	

## AMMINISTRAZIONE

### OBIETTIVI

<i>Obiettivo n. 1</i>		ARMONIZZAZIONE E INGEGNERIZZAZIONE DEI PROCESSI			
PROGRAMMAZIONE					RENDICONTAZIONE
<i>Stakeholder finale</i>	<i>Impatto atteso</i>	<i>Risultato atteso</i>	<i>Modalità di attuazione</i>	<i>Tempi</i>	<i>Tempi effettivi</i>
PERSONALE	Contributo al raggiungimento di una efficace gestione dei processi di fusione e riduzione dell'impatto organizzativo derivante sia dai processi medesimi sia dalle procedure aziendali attualmente applicate	Definizione condivisa dei flussi e dei processi inerenti l'area dell'amministrazione	Realizzazione di tavoli di coordinamento tra i referenti dei servizi e dei territori.	Gennaio - dicembre	
			Armonizzazione delle procedure	Gennaio - dicembre	
			Definizione dei processi e di indicatori di efficacia dei medesimi	Gennaio - Dicembre	
		<i>Indicatore di risultato</i>	<i>Target</i>	<i>Risultato</i>	
		Definizione dei principali processi dell'area amministrativa e definizione di almeno 3 indicatori di efficacia per ognuno di essi	100%		

<i>Obiettivo n. 2</i>	CONTROLLO DI GESTIONE				
	PROGRAMMAZIONE				RENDICONTAZIONE
<i>Stakeholder finale</i>	<i>Impatto atteso</i>	<i>Risultato atteso</i>	<i>Modalità di attuazione</i>	<i>Tempi</i>	<i>Tempi effettivi</i>
PERSONALE	Contributo all'avvio di un processo di cambiamento culturale che favorisca una maggiore capacità di autonomia economica dal finanziamento diretto degli enti soci	Consolidamento delle attività di programmazione e monitoraggio finalizzate al contenimento dei costi di gestione	Formazione sul controllo di gestione Realizzazione incontri con Direttori Territoriali e amministrazione per analisi razionalizzazione dei costi	Gennaio - Aprile	
	<b>Indicatore di risultato</b>			<b>Target</b>	<b>Risultato</b>
	Costruzione di un modello di reporting condiviso			100%	

<i>Obiettivo n. 3</i>	<b>SUPPORTO AI SERVIZI DI LINE</b>				
PROGRAMMAZIONE					RENDICONTAZIONE
<i>Stakeholder finale</i>	<i>Impatto atteso</i>	<i>Risultato atteso</i>	<i>Modalità di attuazione</i>	<i>Tempi</i>	<i>Tempi effettivi</i>
SOCI CDA CITTADINI	Miglioramento della qualità servizi erogati ai “clienti” e incremento della capacità produttività dell’Agenzia	Sviluppo, all’interno dei servizi trasversali, di una cultura e di un Know-How aziendali finalizzati a supportare e agevolare il perseguimento dello scopo aziendale.	Partecipazione ai corsi di formazione pianificati	Gennaio - aprile	
			Realizzazione di riunioni finalizzate all’ottimizzazione dei processi trasversali.	Gennaio - dicembre	
	<b>Indicatore di risultato</b>			<b>Target</b>	<b>Risultato</b>
	Raggiungimento del 90% degli obiettivi di II livello e III livello dei Servizi di Line			100%	

<b>OBIETTIVO DI MANTENIMENTO</b>	<b>RISULTATO ATTESO</b>	<b>MISURAZIONE</b>	<b>TARGET</b>	<b>RISULTATO</b>
GODIMENTO FERIE	Esaurimento delle giornate di ferie nell'anno di maturazione delle stesse	Esaurimento giornate di ferie dell'anno 2017	100%	
QUALITÀ DEI SERVIZI	Garantire un livello soddisfacente della qualità dei servizi erogati	Incidenza percentuale degli indicatori sopra soglia rispetto al totale degli indicatori.	95%	
SUPPORTO AI SERVIZI DI LINE	Supportare i Territori e i Servizi di Line nel perseguire gli obiettivi di performance aziendale di II e III livello	Raggiungimento degli obiettivi degli Indicatori di performance aziendale di II livello e III livello dei Servizi di Line	85%	
PROGRAMMAZIONE E MONITORAGGIO	Consolidamento delle attività di programmazione e monitoraggio finalizzate al contenimento dei costi di gestione	Monitoraggio trimestrale dello stato di avanzamento	100%	
RIDUZIONE TEMPI PROCESSI AMMINISTRATIVI	Conciliazione degli estratti conto entro i due mesi successivi al saldo contabile	Verifica della conciliazione nei tempi attesi	100%	

## APPALTI E CONTRATTI

### OBIETTIVI DI SVILUPPO

<i>Obiettivo n. 1</i>	QUALITY MANAGEMENT				
PROGRAMMAZIONE					RENDICONTAZIONE
<i>Stakeholder finale</i>	<i>Impatto atteso</i>	<i>Risultato atteso</i>	<i>Modalità di attuazione</i>	<i>Tempi</i>	<i>Tempi effettivi</i>
Soci CDA Cittadini Personale	Miglioramento della <i>governance</i> tecnica dell'ente in relazione alla gestione delle procedure di gara	Contributo affinché il sistema qualità diventi strumento gestionale e leva strategica per l'azienda finalizzato al miglioramento dell'azione di <i>governance</i> tecnica e della qualità dei servizi	Incontri con il Servizio Qualità per la pianificazione delle procedure	Giugno	Aprile
			Redazione procedure	Settembre	Luglio
			Recepimento delle procedure nel sistema qualità	Ottobre	
		<i>Indicatore di risultato</i>	<i>Target</i>	<i>Risultato</i>	
		Applicazione del sistema qualità al Servizio Appalti e Contratti	100%		
		Rilevazione di massimo 1 non conformità sull'applicazione del sistema in sede di audit interno	100%		

<i>Obiettivo n. 2</i>	ARMONIZZAZIONE E INGEGNERIZZAZIONE DEI PROCESSI				
PROGRAMMAZIONE					RENDICONTAZIONE
<i>Stakeholder finale</i>	<i>Impatto atteso</i>	<i>Risultato atteso</i>	<i>Modalità di attuazione</i>	<i>Tempi</i>	<i>Tempi effettivi</i>
Soci CDA Cittadini Personale	Riduzione dell'impatto organizzativo derivante dai processi di fusione e riduzione dell'impatto organizzativo derivante dai processi di fusione e dalle procedure aziendali attualmente applicate	Definizione condivisa e ottimizzazione dei processi aziendali, anche attraverso l'utilizzo di strumenti informatici, e applicazione delle procedure individuate.			
			Analisi dei processi	settembre	Aprile
			Definizione di indicatori di efficacia per il servizio	dicembre	Ottobre
			Monitoraggio del rispetto delle soglie degli indicatori		
	<b>Indicatore di risultato</b>			<b>Target</b>	<b>Risultato</b>
	Definizione all'interno di ogni processo di almeno 3 indicatori di efficacia per ognuno			100%	100%
	Mantenimento di livelli di accettabilità definiti per ogni indicatore di efficacia			100%	100%



PERFORMANCE AZIENDALE

<b>OBIETTIVO DI MANTENIMENTO</b>	<b>RISULTATO ATTESO</b>	<b>MISURAZIONE</b>	<b>TARGET</b>	<b>RISULTATO</b>
GODIMENTO FERIE	Esaurimento delle giornate di ferie nell'anno di maturazione delle stesse	Fruire di tutte le ferie maturate nell'anno 2017	100%	
SUPPORTO AI SERVIZI DI LINE	Supportare i Territori e i Servizi di Line nel perseguire gli obiettivi di performance aziendale di II e III livello	Raggiungimento degli obiettivi degli Indicatori di performance aziendale di II livello e III livello dei Servizi di Line	100%	

## GESTIONE E SVILUPPO DEL PERSONALE

### OBIETTIVI DI SVILUPPO

<i>Obiettivo n. 1</i>	QUALITY MANAGEMENT					
PROGRAMMAZIONE					RENDICONTAZIONE	
<i>Stakeholder finale</i>	<i>Impatto atteso</i>	<i>Risultato atteso</i>	<i>Modalità di attuazione</i>	<i>Tempi</i>	<i>Tempi effettivi</i>	
SOCI CDA CITTADINI PERSONALE	Miglioramento della governance tecnica del Servizio Gestione e Sviluppo del Personale, sviluppo di una cultura di "processo"	Il sistema qualità diventi strumento gestionale condiviso per il personale incardinato nel servizio e strumento gestionale.	Realizzazione incontro informativo sul sistema qualità e condivisione metodologia e piano di azione	Marzo	Aprile	
			Stesura / aggiornamento procedure qualità	Aprile- ottobre	Aprile - dicembre	
			Monitoraggio stato di avanzamento lavori	Giugno - dicembre	Giugno - dicembre	
	<b>Indicatore di risultato</b>				<b>Target</b>	<b>Risultato</b>
	Applicazione del sistema qualità ai processi: gestione risorse umane, selezione collaboratori, formazione del personale				100%	100%
	Rilevazione di massimo 3 non conformità sull'applicazione del sistema in sede di audit interno per servizio				100%	100%

<i>Obiettivo n. 2</i>	ARMONIZZAZIONE E INGEGNERIZZAZIONE DEI PROCESSI				
PROGRAMMAZIONE					RENDICONTAZIONE
<i>Stakeholder finale</i>	<i>Impatto atteso</i>	<i>Risultato atteso</i>	<i>Modalità di attuazione</i>	<i>Tempi</i>	<i>Tempi effettivi</i>
SOCI CDA CITTADINI PERSONALE	Esito efficace della gestione dei processi di fusione e riduzione dell'impatto organizzativo derivante sia dai processi medesimi sia dalle procedure aziendali attualmente applicate.	Definizione condivisa e ottimizzazione dei processi aziendali, anche attraverso l'utilizzo di strumenti informatici, e applicazione delle procedure individuate.	Individuazione dei processi da definire e di quelli da informatizzare e definizione piano di lavoro	marzo	
			definizione e informatizzazione dei processi e definizione indicatori	Aprile - dicembre	
			Monitoraggio dell'avanzamento di quanto pianificato	Aprile /Luglio/Dicembre	
	<b>Indicatore di risultato</b>			<b>Target</b>	<b>Risultato</b>
	Definizione all'interno di ogni processo di almeno 3 indicatori di efficacia per ognuno di essi.			100%	100%
Mantenimento dei livelli di accettabilità definiti per ogni indicatore di efficacia.			100%	-	

<i>Obiettivo n. 3</i>	SUPPORTO AI SERVIZI DI LINE				
PROGRAMMAZIONE					RENDICONTAZIONE
<i>Stakeholder finale</i>	<i>Impatto atteso</i>	<i>Risultato atteso</i>	<i>Modalità di attuazione</i>	<i>Tempi</i>	<i>Tempi effettivi</i>
SOCI CDA CITTADINI	Miglioramento della qualità servizi erogati ai “clienti” e incremento della capacità produttività dell’Agenzia	Sviluppo, all’interno dei servizi trasversali, di una cultura e di un Know-How aziendali finalizzati a supportare e agevolare il perseguimento dello scopo aziendale.	Partecipazione ai corsi di formazione pianificati	Gennaio - aprile	
			Realizzazione di riunioni finalizzate all’ottimizzazione dei processi trasversali.	Gennaio - dicembre	
		<b>Indicatore di risultato</b>		<b>Target</b>	<b>Risultato</b>
		Raggiungimento del 90% degli obiettivi di II livello e III livello dei Servizi di Line		100%	

PERFORMANCE AZIENDALE

<b>OBIETTIVO DI MANTENIMENTO</b>	<b>RISULTATO ATTESO</b>	<b>MISURAZIONE</b>	<b>TARGET</b>	<b>RISULTATO</b>
GODIMENTO FERIE	Esaurimento delle giornate di ferie dell'intero personale nell'anno di maturazione delle stesse	Esaurimento giornate di ferie dell'anno 2017	100%	
SUPPORTO AI SERVIZI DI LINE	Supportare i Territori e i Servizi di Linea nel perseguire gli obiettivi di performance aziendale di II e III livello	Raggiungimento degli obiettivi degli Indicatori di performance aziendale di II livello e III livello dei Servizi di Linea	85%	

## PROGETTAZIONE E POLITICHE SCOLASTICHE

### OBIETTIVI DI SVILUPPO

<i>Obiettivo n. 1</i>	IMPLEMENTAZIONE E CENTRALIZZAZIONE DELL'ATTIVITA' DI PROGETTAZIONE				
PROGRAMMAZIONE					RENDICONTAZIONE
<i>Stakeholder finale</i>	<i>Impatto atteso</i>	<i>Risultato atteso</i>	<i>Modalità di attuazione</i>	<i>Tempi</i>	<i>Tempi effettivi</i>
SOCI CDA PERSONALE CLIENTI	Incremento della capacità progettuale di AFOL Metropolitana sui servizi erogati nei territori	Implementazione dell'attività di progettazione in ambito europeo, nazionale o territoriale secondo progetti presentati e partenariato coinvolto considerando la complessità della gestione centralizzata delle fasi di progettazione	Monitoraggio e sensibilizzazione delle potenziali reti di partenariato	Dicembre	
			Analisi dell'organizzazione del servizio e definizione dei flussi organizzativi e di processo inerenti la "progettazione unificata"	Dicembre	
	<b>Indicatore di risultato</b>			<b>Target</b>	<b>Risultato</b>
	Presentazione progetti europei, nazionali o territoriali incrementata del 10% rispetto ai progetti presentati nell'anno 2016			100%	
	Coinvolgimento di nuovi attori nelle reti di partenariato nazionali o internazionali nella misura del 30% rispetto a quelli coinvolti nell'anno precedente			100%	



<i>Obiettivo n. 3</i>	<b>SUPPORTO AI SERVIZI DI LINE</b>				
PROGRAMMAZIONE					RENDICONTAZIONE
<i>Stakeholder finale</i>	<i>Impatto atteso</i>	<i>Risultato atteso</i>	<i>Modalità di attuazione</i>	<i>Tempi</i>	<i>Tempi effettivi</i>
SOCI CDA CITTADINI	Miglioramento della qualità servizi erogati ai “clienti” e incremento della capacità produttività dell’Agenzia	Sviluppo, all’interno dei servizi trasversali, di una cultura e di un Know-How aziendali finalizzati a supportare e agevolare il perseguimento dello scopo aziendale.	Partecipazione ai corsi di formazione pianificati	Gennaio - aprile	Gennaio – giugno
			Realizzazione di riunioni finalizzate all’ottimizzazione die processi trasversali.	Gennaio - dicembre	Gennaio - dicembre
	<b>Indicatore di risultato</b>			<b>Target</b>	<b>Risultato</b>
	Raggiungimento del 90% degli obiettivi di II livello e III livello dei Servizi di Line			100%	100%

PERFORMANCE AZIENDALI

<b>OBIETTIVO DI MANTENIMENTO</b>	<b>RISULTATO ATTESO</b>	<b>MISURAZIONE</b>	<b>TARGET</b>	<b>RISULTATO</b>
SUPPORTO AI SERVIZI DI LINE	Supportare i Territori e i Servizi di Line nel perseguire gli obiettivi di performance aziendale di II e III livello	Raggiungimento degli obiettivi degli Indicatori di performance aziendale di II livello e III livello dei Servizi di Line	85%	
GODIMENTO FERIE	Esaurimento delle giornate di ferie dell'intero personale nell'anno di maturazione delle stesse	Incidenza percentuale Ferie godute/ferie maturate	100%	
QUALITÀ DEI SERVIZI	Garantire un livello soddisfacente della qualità dei servizi erogati	Incidenza percentuale degli indicatori sopra soglia rispetto al totale degli indicatori.	95%	

## QUALITA' E ACCREDITAMENTO

### OBIETTIVI DI SVILUPPO

<i>Obiettivo n. 1</i>	QUALITY MANAGEMENT					
PROGRAMMAZIONE					RENDICONTAZIONE	
<i>Stakeholder finale</i>	<i>Impatto atteso</i>	<i>Risultato atteso</i>	<i>Modalità di attuazione</i>	<i>Tempi</i>	<i>Tempi effettivi</i>	
Soci CDA Cittadini Personale	Miglioramento della governance tecnica dell'ente	Il Sistema Qualità diventi strumento gestionale e leva strategica per l'azienda finalizzato al miglioramento dell'azione di governance tecnica e qualità dei servizi	Approvazione del Piano della Qualità	Gennaio		
			Formazione delle posizioni apicali	Aprile		
			Verifica del PAQ	Giugno		
			Riesame della Direzione	Dicembre		
			<b>Indicatore di risultato</b>		<b>Target</b>	<b>Risultato</b>
			Applicazione del Sistema Qualità a tutti i servizi compresi nello scopo della Certificazione		100%	
			Applicazione del Sistema Qualità ai servizi: gestione e sviluppo del personale, Affari generali e legali, Comunicazione		100%	

<i>Obiettivo n. 2</i>	ARMONIZZAZIONE E INGEGNERIZZAZIONE DEI PROCESSI				
PROGRAMMAZIONE					RENDICONTAZIONE
<i>Stakeholder finale</i>	<i>Impatto atteso</i>	<i>Risultato atteso</i>	<i>Modalità di attuazione</i>	<i>Tempi</i>	<i>Tempi effettivi</i>
Soci CDA Cittadini Personale	Esito efficace dei processi di fusione e riduzione dell'impatto organizzativo derivante sia dai processi medesimi sia dalle procedure aziendali attualmente applicate	Definizione condivisa ed ottimizzazione dei processi aziendali anche attraverso l'utilizzo di strumenti informatici e applicazione delle procedure individuate	Individuazione degli indicatori di efficacia dei processi con i responsabili interessati	Marzo-Dicembre	Maggio-Dicembre
			Modifica delle procedure interessate da processi di informatizzazione	Marzo-Dicembre	Dicembre
			Monitoraggio e misurazione degli indicatori definiti per la verifica del rispetto delle soglie di accettabilità.	Marzo -Dicembre	Dicembre 2017
	<b>Indicatore di risultato</b>			<b>Target</b>	<b>Risultato</b>
	Definizione all'interno di ogni processo di almeno tre indicatori di efficacia per ognuno di essi			100%	100%
Mantenimento dei livelli di accettabilità definiti per ogni indicatore di efficacia			100%		

<i>Obiettivo n. 3</i>	<b>SUPPORTO AI SERVIZI DI LINE</b>				
PROGRAMMAZIONE					RENDICONTAZIONE
<i>Stakeholder finale</i>	<i>Impatto atteso</i>	<i>Risultato atteso</i>	<i>Modalità di attuazione</i>	<i>Tempi</i>	<i>Tempi effettivi</i>
SOCI CDA CITTADINI	Miglioramento della qualità servizi erogati ai “clienti” e incremento della capacità produttività dell’Agenzia	Sviluppo, all’interno dei servizi trasversali, di una cultura e di un Know-How aziendali finalizzati a supportare e agevolare il perseguimento dello scopo aziendale.	Partecipazione ai corsi di formazione pianificati	Gennaio - aprile	
			Realizzazione di riunioni finalizzate all’ottimizzazione dei processi trasversali.	Gennaio - dicembre	
	<b>Indicatore di risultato</b>			<b>Target</b>	<b>Risultato</b>
	Raggiungimento del 90% degli obiettivi di II livello e III livello dei Servizi di Line			100%	

PERFORMANCE AZIENDALI

<b>OBIETTIVO DI MANTENIMENTO</b>	<b>RISULTATO ATTESO</b>	<b>MISURAZIONE</b>	<b>TARGET</b>	<b>RISULTATO</b>
GODIMENTO FERIE	Esaurimento delle giornate di ferie dell'intero personale nell'anno di maturazione delle stesse	Esaurimento giornate di ferie dell'anno 2017	100%	
SUPPORTO AI SERVIZI DI LINE	Supportare i Territori e i Servizi di Line nel perseguire gli obiettivi di performance aziendale di II e III livello	Raggiungimento degli obiettivi degli Indicatori di performance aziendale di II livello e III livello dei Servizi di Line	85%	

## COORDINAMENTO FORMAZIONE MILANO

### OBIETTIVI DI SVILUPPO

<i>Obiettivo n. 1</i>	EFFICIENZA ECONOMICA – Coordinamento Formazione Milano				
PROGRAMMAZIONE					RENDICONTAZIONE
<i>Stakeholder finale</i>	<i>Impatto atteso</i>	<i>Risultato atteso</i>	<i>Modalità di attuazione</i>	<i>Tempi</i>	<i>Tempi effettivi</i>
SOCI CDA CITTADINI PERSONALE	Maggiore stabilità economica.	Incremento del margine di produttività aziendale	Realizzazione incontri con i referenti di settore per analisi razionalizzazione dei costi	Aprile/Maggio	
			Realizzazione incontri con i referenti di settore per nuova Offerta Formativa	Giugno	
			Attuazione delle misure migliorative definite.	Giugno -Dicembre	
	<i>Indicatore di risultato</i>			<i>Target</i>	<i>Risultato</i>
	Incremento del 5% rispetto all'anno precedente del rapporto tra valore della produzione e costo della produzione			100%	

<i>Obiettivo n. 2</i>	CHANGE MANAGEMENT – Coordinamento Formazione Milano				
PROGRAMMAZIONE					RENDICONTAZIONE
<i>Stakeholder finale</i>	<i>Impatto atteso</i>	<i>Risultato atteso</i>	<i>Modalità di attuazione</i>	<i>Tempi</i>	<i>Tempi effettivi</i>
SOCI CDA PERSONALE	Avvio di un processo di cambiamento culturale che favorisca una maggiore capacità di autonomia economia dal finanziamento diretto degli enti soci	Individuazione e attuazione di comportamenti organizzativi e strategie che aumentino la competitività aziendale	Partecipazione a corsi di formazione	Marzo/Aprile	
			Incontri con gli altri servizi volti a migliorare l'integrazione ed a valutare le procedure esistenti	Giugno/Dicembre	
	<i>Indicatore di risultato</i>			<i>Target</i>	<i>Risultato</i>
	Incremento annuo del 5% del proventi derivanti da "attività a mercato" (corsi liberi)			100%	



<i>Obiettivo n. 4</i>	QUALITY MANAGEMENT – Coordinamento Formazione Milano				
PROGRAMMAZIONE					RENDICONTAZIONE
<i>Stakeholder finale</i>	<i>Impatto atteso</i>	<i>Risultato atteso</i>	<i>Modalità di attuazione</i>	<i>Tempi</i>	<i>Tempi effettivi</i>
SOCI CDA CITTADINI PERSONALE UTENTI	Miglioramento della governance tecnica dell'ente	Il sistema qualità diventi strumento gestionale e leva strategica per l'azienda finalizzato al miglioramento dell'azione di governance tecnica e della qualità dei servizi.	Incontri di verifica della tenuta della modulistica di Qualità	Gennaio/Dicembre	
			Incontri con i referenti di settore per inserire in Qualità processi attualmente non presenti	Aprile/Settembre	
			Attuazione di quanto sopra	Luglio/Dicembre	
				<i>Target</i>	<i>Risultato</i>
<i>Indicatore di risultato</i>					
Inserimento dell'Unità Afol Moda nel Sistema Qualità a scopo certificativo				100%	
Rilevazione di massimo 3 non conformità sull'applicazione del sistema in sede di audit interno per servizio				100%	

<i>Obiettivo n. 5</i>		ARMONIZZAZIONE E INGEGNERIZZAZIONE DEI PROCESSI – Coordinamento Formazione Milano			
PROGRAMMAZIONE					RENDICONTAZIONE
<i>Stakeholder finale</i>	<i>Impatto atteso</i>	<i>Risultato atteso</i>	<i>Modalità di attuazione</i>	<i>Tempi</i>	<i>Tempi effettivi</i>
SOCI CDA PERSONALE UTENTI	Esito efficace della gestione dei processi di fusione e riduzione dell'impatto organizzativo derivante sia dai processi medesimi sia dalle procedure aziendali attualmente applicate.	Definizione condivisa e ottimizzazione dei processi aziendali, anche attraverso l'utilizzo di strumenti informatici, e applicazione delle procedure individuate.	Incontri con i referenti degli altri servizi per individuare procedure ed indicatori	Gennaio-Dicembre	
			Incontri con referenti di settore per individuare procedure ed indicatori	Gennaio-Dicembre	
			Attuazione delle procedure individuate	Giugno-Dicembre	
			<b><i>Indicatore di risultato</i></b>	<b><i>Target</i></b>	<b><i>Risultato</i></b>
			Definizione all'interno di ogni processo di almeno 3 indicatori di efficacia per ognuno di essi.	100%	

## PERFORMANCE AZIENDALI

OBIETTIVO DI MANTENIMENTO	RISULTATO ATTESO	MISURAZIONE	TARGET	RISULTATO
GODIMENTO FERIE	Esaurimento delle giornate di ferie dell'intero personale nell'anno di maturazione delle stesse	Incidenza percentuale Ferie godute/ferie maturate	100%	
QUALITÀ DEI SERVIZI	Garantire un livello soddisfacente della qualità dei servizi erogati	Incidenza percentuale degli indicatori sopra soglia rispetto al totale degli indicatori.	95%	
SODDISFAZIONE DEL CLIENTE	Sviluppare una efficace gestione del cliente	Numero questionari con valutazione positiva su numero questionari distribuiti	80%	
PRESA IN CARICO	Rafforzare la collaborazione tra i servizi al lavoro e i servizi alla formazione	Incidenza percentuale dell'utenza fruitrice sia di servizi al lavoro che alla formazione sull'utenza totale	25%	
SISTEMA QUALITÀ	Aggiornamento del Sistema Qualità	Inserimento dell'Unità Afol Moda nel Sistema Qualità a scopo certificativo	100%	
TURN OVER CONSULENTI E COLLABORATORI	Rotazione dei professionisti al fine implementare le competenze, le conoscenze e le abilità	Incidenza percentuale dei nuovi collaboratori incaricati rispetto ai collaboratori incaricati nel periodo 2014-2015	90% (Valutare specificità Moda)	
ATTIVITÀ DI MERCATO	Incremento delle entrate sui corsi liberi	Aumento del 5% delle entrate sui corsi liberi rispetto a bilancio 2016	100%	
UTENTI IN FORMAZIONE	Incremento utenti nei corsi di formazione	Aumento del 5% degli utenti iscritti ai corsi di formazione	100%	

## DDIF MILANO 2017

### OBIETTIVI DI SVILUPPO

<i>Obiettivo n. 1</i>	EFFICIENZA ECONOMICA				
	PROGRAMMAZIONE				RENDICONTAZIONE
<i>Stakeholder finale</i>	<i>Impatto atteso</i>	<i>Risultato atteso</i>	<i>Modalità di attuazione</i>	<i>Tempi</i>	<i>Tempi effettivi</i>
SOCI CDA CITTADINI PERSONALE	Maggiore stabilità economica.	Incremento del margine di produttività aziendale	Realizzazione incontri con i referenti dei corsi per analisi razionalizzazione dei costi	Aprile - Maggio	
			Realizzazione incontri con i referenti di settore per individuare nuove proposte formative	Aprile - Giugno	
			Sviluppo e attuazione delle misure migliorative definite.	Settembre - dicembre	
	<b>Indicatore di risultato</b>			<b>Target</b>	<b>Risultato</b>
Incremento del 5% rispetto all'anno precedente del rapporto tra valore della produzione e costo della produzione			100%		

<i>Obiettivo n. 2</i>	CHANGE MANAGEMENT				
PROGRAMMAZIONE					RENDICONTAZIONE
<i>Stakeholder finale</i>	<i>Impatto atteso</i>	<i>Risultato atteso</i>	<i>Modalità di attuazione</i>	<i>Tempi</i>	<i>Tempi effettivi</i>
SOCI CDA CITTADINI PERSONALE	Avvio di un processo di cambiamento culturale che favorisca una maggiore capacità di autonomia economica dal finanziamento diretto degli enti soci	Individuazione e attuazione di comportamenti organizzativi e strategie che aumentino la competitività aziendale	Partecipazione a corsi di formazione	Marzo - Maggio	
			Confronto con gli altri servizi per migliorarne l'integrazione e rendere più efficienti le procedure esistenti	Giugno - Dicembre	
	<b>Indicatore di risultato</b>			<b>Target</b>	<b>Risultato</b>
	Incremento del 5% dei proventi derivanti dal sistema dotale DDIF e Duale			100%	

<i>Obiettivo n. 3</i>	NETWORKING				
PROGRAMMAZIONE					RENDICONTAZIONE
<i>Stakeholder finale</i>	<i>Impatto atteso</i>	<i>Risultato atteso</i>	<i>Modalità di attuazione</i>	<i>Tempi</i>	<i>Tempi effettivi</i>
SOCI CDA CITTADINI PERSONALE	Incremento della forza progettuale e propositiva, miglioramento del rating regionale, aumento delle iscrizioni ai percorsi in DDIF e delle collaborazioni con altri attori del settore	Incremento delle relazioni di rete per lo sviluppo dei servizi e per lo scambio di best practice.  Partecipazione ad eventi esterni	individuazione di attività ed eventi di rilievo	Marzo - Luglio	
			Partecipazione alle manifestazioni/eventi esterni individuati	Marzo - Dicembre	
			Attuazione di attività che aumentino la visibilità del DDIF AFOL Metropolitana	Marzo - Dicembre	
			Analisi dei programmi didattici	Maggio - Settembre	
			definizione di modifiche strutturali dei programmi didattici dei percorsi formativi in DDIF	Maggio - Settembre	
	<i>Indicatore di risultato</i>			<i>Target</i>	<i>Risultato</i>
	partecipazione ad almeno 3 eventi di rilievo in cui pubblicizzare l'attività del CFP Paullo			100%	
Incremento del 5% degli utenti con dote apprendistato 1° livello e/o dote del sistema duale			100%		

<i>Obiettivo n. 4</i>	QUALITY MANAGEMENT				
PROGRAMMAZIONE					RENDICONTAZIONE
<i>Stakeholder finale</i>	<i>Impatto atteso</i>	<i>Risultato atteso</i>	<i>Modalità di attuazione</i>	<i>Tempi</i>	<i>Tempi effettivi</i>
SOCI CDA CITTADINI PERSONALE	Miglioramento della governance tecnica dell'ente	Il sistema qualità diventi strumento gestionale e leva strategica per l'azienda finalizzato al miglioramento dell'azione di governance tecnica e della qualità dei servizi.	Incontri con i referenti di classe per la verifica della applicazione del Sistema qualità alle attività del DDIF	Gennaio - Dicembre	
			Incontri di verifica della corretta applicazione del Sistema Qualità	Gennaio - Dicembre	
	<b>Indicatore di risultato</b>			<b>Target</b>	<b>Risultato</b>
	Applicazione del sistema qualità a tutte le fasi relative al settore DDIF			100%	
	Rilevazione di massimo 3 non conformità sull'applicazione del sistema in sede di audit interno			100%	
	Definizione/aggiornamento delle procedure da inserire nel Sistema di gestione Qualità dei processi di pertinenza del Servizio			100%	

<i>Obiettivo n. 5</i>		ARMONIZZAZIONE E INGEGNERIZZAZIONE DEI PROCESSI			
PROGRAMMAZIONE					RENDICONTAZIONE
<i>Stakeholder finale</i>	<i>Impatto atteso</i>	<i>Risultato atteso</i>	<i>Modalità di attuazione</i>	<i>Tempi</i>	<i>Tempi effettivi</i>
SOCI CDA CITTADINI PERSONALE	Esito efficace della gestione dei processi di fusione e riduzione dell'impatto organizzativo derivante sia dai processi medesimi sia dalle procedure aziendali attualmente applicate.	Definizione condivisa e ottimazione dei processi aziendali, anche attraverso l'utilizzo di strumenti informatici, e applicazione delle procedure individuate.	Incontri con i referenti degli altri servizi per individuare procedure e indicatori	Gennaio-Dicembre	
			Incontri con i referenti di classe per individuare procedure e indicatori	Gennaio-Dicembre	
			Definizione dei processi e di indicatori di efficacia dei medesimi	Gennaio-Dicembre	
			Monitoraggio dell'avanzamento di quanto pianificato	Gennaio-Dicembre	
	<b>Indicatore di risultato</b>			<b>Target</b>	<b>Risultato</b>
	Mantenimento dei livelli di accettabilità definiti per ogni indicatore di efficacia			100%	
	Definizione all'interno di ogni processo di almeno 3 indicatori di efficacia per ognuno di essi.			100%	

PERFORMANCE AZIENDALI

OBIETTIVO DI MANTENIMENTO	RISULTATO ATTESO	MISURAZIONE	TARGET	RISULTATO
GODIMENTO FERIE	Esaurimento delle giornate di ferie dell'intero personale nell'anno di maturazione delle stesse	Assenza di giorni di ferie residui al 31/12/2017	100%	
QUALITÀ DEI SERVIZI	Garantire un livello soddisfacente della qualità dei servizi erogati	Incidenza percentuale degli indicatori sopra soglia rispetto al totale degli indicatori.	95%	
SODDISFAZIONE DEL CLIENTE	Sviluppare una efficace gestione del cliente	Numero questionari con valutazione positiva su numero questionari distribuiti	80%	
AUMENTO DELLA VISIBILITA' DELLE ATTIVITA' IN DDIF DEL CFP PAULLO	Incremento delle relazioni di rete e partecipazione ad eventi/manifestazioni	Partecipazione ad almeno 3 eventi di rilievo in cui pubblicizzare l'attività del CFP Paullo	95%	
AUMENTO CAPACITA' REALIZZATIVA	Incremento degli utenti con dote apprendistato 1° livello e/o dote del sistema duale	Incremento degli utenti con dote apprendistato 1° livello e/o dote del sistema duale	80%	
DEFINIZIONE PROCESSI GESTIONALI DEL SERVIZIO	Miglioramento e snellimento dei flussi informativi dei processi gestiti dal servizio	Definizione all'interno di ogni processo di almeno 3 indicatori di efficacia per ognuno di essi	80%	
SISTEMA QUALITA'	Aggiornamento del Sistema Qualità	Definizione/aggiornamento delle procedure da inserire nel Sistema di gestione Qualità dei processi di pertinenza del Servizio.	100%	

## CENTRO PER L'IMPIEGO OBIETTIVI

<i>Obiettivo n. 1</i>	WORKSHOP ISTITUZIONALI				
PROGRAMMAZIONE					RENDICONTAZIONE
<i>Stakeholder finale</i>	<i>Impatto atteso</i>	<i>Risultato atteso</i>	<i>Modalità di attuazione</i>	<i>Tempi</i>	<i>Tempi effettivi</i>
CITTADINI	Facilitare la ricollocazione lavorativa dell'utenza che si rivolge al CPI	Diversificazione dei target di utenza per una maggiore efficacia degli interventi e sviluppo di nuove modalità di supporto alla ricollocazione	Analisi del fabbisogno elaborazione contenuti	Gennaio-Febbraio	
			Pianificazione e realizzazione di nuovi workshop istituzionali in base alle necessità dei diversi target di utenti	Febbraio-Dicembre	
			Pianificazione e sviluppo di nuove modalità di supporto alla ricollocazione ( video tutorial su stesura del curriculum e colloquio in azienda)	Gennaio-Dicembre	
			Pianificazione e sviluppo di nuove modalità alla ricollocazione ( self-assessment delle competenze per adulti e giovani)	Marzo - Dicembre	
			<i>Indicatore di risultato</i>	<i>Target</i>	<i>Risultato</i>
			Aumento del 75% delle tipologie di work shop istituzionali realizzati rispetto all'anno 2016	100%	
			Aumento del 5% delle persone partecipanti ai seminari rispetto al 2016	100%	
			Realizzazione di almeno 1 video tutorial	100	
			Numero 10 utenti aderenti al programma di self-assessment delle competenze	100	
			Numero dei questionari con valutazione positiva su numero questionari distribuiti	80%	

Obiettivo n. 2	EROGAZIONE SERVIZI DI FRONT OFFICE					
PROGRAMMAZIONE					RENDICONTAZIONE	
Stakeholder finale	Impatto atteso	Risultato atteso	Modalità di attuazione	Tempi	Tempi effettivi	
CITTADINI AZIENDE CLIENTI	Incremento efficienza servizi di front office	Diminuzione tempi di attesa e incremento erogazione digitale dei servizi nell'ottica del piano di E-Government	Ridefinizione delle modalità di erogazione del servizio di accoglienza	Aprile- Dicembre		
			Formazione operatori, intesa quali incontri per la condivisione e attuazione delle procedure	Gennaio- Dicembre		
			Allestimento postazioni per il rilascio in autonomia della DID on line	Gennaio- Dicembre		
			Organizzazione preventiva gestione insegnanti/personale scolastico	Aprile - Settembre		
			Implementazione dei contenuti sito internet stituzionale e materiale cartaceo informativo	Gennaio- Dicembre		
	<b>Indicatore di risultato</b>				<b>Target</b>	<b>Risultato</b>
	Riduzione del 5% dei tempi di attesa per l'erogazione dei servizi di front office rispetto all'anno 2016				100%	
	Aumento del 50% dei seminari in collaborazione con funzionari INPS dedicati al personale scolastico precario rispetto al 2016				100%	
	Reporting mensili				100%	
	Numero incontri con il referente dell'ufficio comunicazione (almeno 4)				100%	
Numero delle riunioni di struttura (almeno 10)				100%		
Numero questionari con valutazione positiva su numero questionari distribuiti				80%		

Obiettivo n.3	EROGAZIONE SERVIZI DI BACK OFFICE					
PROGRAMMAZIONE				RENDICONTAZIONE		
Stakeholder finale	Impatto atteso	Risultato atteso	Modalità di attuazione	Tempi	Tempi effettivi	
CITTADINI CLIENTI AZIENDE	Incremento efficienza servizi di back office	Diminuzione tempi attesa tra invio della DID e la sottoscrizione del PSP	Modalità di convocazione più efficienti con supporto sistema informativo (Joshua)	Aprile-Dicembre		
			Azione promemoria: accanto alla convocazione tramite mail implementazione recall telefonico e SMS.	Aprile-Dicembre Maggio – Dicembre (SMS)		
			Attuazione di puntuale attività di back office per la pulizia della banca dati.	Gennaio-Dicembre		
	<b>Indicatore di risultato</b>				<b>Target</b>	<b>Risultato</b>
	Aumento delle convocazioni per la sottoscrizione del PSP del 10% rispetto al 2016				100%	
	Numero presentati su numero degli sms inviati				80%	
	Numero presentati su numero contatti telefonicamente (utenti che nella DID hanno indicato solamente il numero telefonico)				80%	
Monitoraggio mensile				100%		

Obiettivo n. 4	PROCESSI GESTIONALI DEL SERVIZIO				
PROGRAMMAZIONE				RENDICONTAZIONE	
Stakeholder finale	Impatto atteso	Risultato atteso	Modalità di attuazione	Tempi	Tempi effettivi
SOCI CDA COLLEGIO DEI REVISORI SERVIZI E UFFICI DI AFOL PERSONALE CLIENTI FORNITORI	Individuazione di buone pratiche per l'ottimizzazione dei flussi di attività	Intensificazione della collaborazione tra i servizi per l'elaborazione di modalità operative condivise	Definizione/aggiornamento procedure telematiche e documentali (comunicazione interna)	Gennaio- Dicembre	
			Definizione/aggiornamento contenuti slide, materiale informativo on line e fornito in accoglienza (comunicazione esterna)	Gennaio- Dicembre	
			Monitoraggio quali/quantitativo e misurazione dei processi e dei servizi erogati	Gennaio- Dicembre	
			Diffusione nuova customer satisfaction per servizio di accoglienza e autorizzazione trattamento dati	Gennaio- Dicembre	
			Definizione processo programmazione e erogazione work shop	Gennaio - Dicembre	
			Definizione processo programmazione e erogazione job point	Gennaio - Dicembre	
<b>Indicatore di risultato</b>				<b>Target</b>	<b>Risultato</b>
Definizione processi condivisi per i 6 punti individuati				100%	100%
Definizione all'interno di ogni processo di almeno 3 indicatori di efficacia				100%	
Monitoraggio bimestrale				100%	100%
Incontri con il personale con cadenza bimestrale				100%	???

Obiettivo n. 5	QUALITA' DEI SERVIZI				
PROGRAMMAZIONE					RENDICONTAZIONE
Stakeholder finale	Impatto atteso	Risultato atteso	Modalità di attuazione	Tempi	Tempi effettivi
SOCI CDA COLLEGIO DEI REVISORI SERVIZI E UFFICI DI AFOL PERSONALE CLIENTI FORNITORI	Ampliamento del Sistema Qualità alle attività di politica attiva offerte dal CPI (workshop collettivi e individuali)	Standardizzazione delle procedure di erogazione e dei contenuti offerti, anche ai fini della interscambiabilità degli operatori docenti	Definizione/aggiornamento procedure di progettazione ed erogazione del servizio	Gennaio-Dicembre	
			Definizione e condivisione dei contenuti standard	Gennaio-Dicembre	
			Realizzazione incontri periodici di confronto con il personale coinvolto sui singoli processi	Giugno-Ottobre	
			Adeguamento della modulistica in uso	Gennaio-Dicembre	
			Elaborazione delle customer satisfaction	Gennaio-Dicembre	
			Incontri con la Responsabile del Sistema Gestione Qualità	Gennaio-Dicembre	
	<b>Indicatore di risultato</b>			<b>Target</b>	<b>Risultato</b>
	Definizione procedura nel sistema qualità			100%	
	Individuazione di almeno 3 indicatori di efficacia			100%	
	Rilevazione max 3 non conformità audit interno			100%	

## SERVIZIO FORMAZIONE MODA

### OBIETTIVI DI SVILUPPO

<i>Obiettivo n. 1</i>	EFFICIENZA ECONOMICA – Formazione Moda				
PROGRAMMAZIONE					RENDICONTAZIONE
<i>Stakeholder finale</i>	<i>Impatto atteso</i>	<i>Risultato atteso</i>	<i>Modalità di attuazione</i>	<i>Tempi</i>	<i>Tempi effettivi</i>
SOCI CDA CITTADINI PERSONALE	Maggiore stabilità economica.	Incremento del margine di produttività aziendale	Realizzazione incontri con i referenti di settore per analisi razionalizzazione dei costi	Aprile/Maggio	
			Realizzazione incontri con i referenti di settore per nuova Offerta Formativa	Giugno	
			Attuazione delle misure migliorative definite.	Giugno -Dicembre	
	<i>Indicatore di risultato</i>			<i>Target</i>	<i>Risultato</i>
	Incremento del 5% rispetto all'anno precedente del rapporto tra valore della produzione e costo della produzione			100%	

<b>Obiettivo n. 2</b>	<b>CHANGE MANAGEMENT – Formazione Moda</b>				
<b>PROGRAMMAZIONE</b>					<b>RENDICONTAZIONE</b>
<b>Stakeholder finale</b>	<b>Impatto atteso</b>	<b>Risultato atteso</b>	<b>Modalità di attuazione</b>	<b>Tempi</b>	<b>Tempi effettivi</b>
SOCI CDA PERSONALE	Avvio di un processo di cambiamento culturale che favorisca una maggiore capacità di autonomia economia dal finanziamento diretto degli enti soci	Individuazione e attuazione di comportamenti organizzativi e strategie che aumentino la competitività aziendale	Partecipazione a corsi di formazione	Marzo/Aprile	
			Incontri con gli altri servizi volti a migliorare l'integrazione ed a valutare le procedure esistenti	Giugno/Dicembre	
	<b>Indicatore di risultato</b>			<b>Target</b>	<b>Risultato</b>
	Incremento annuo del 5% dei proventi derivanti da "attività a mercato" (corsi liberi)			100%	



<i>Obiettivo n. 4</i>	QUALITY MANAGEMENT – Formazione Moda				
PROGRAMMAZIONE					RENDICONTAZIONE
<i>Stakeholder finale</i>	<i>Impatto atteso</i>	<i>Risultato atteso</i>	<i>Modalità di attuazione</i>	<i>Tempi</i>	<i>Tempi effettivi</i>
SOCI CDA CITTADINI PERSONALE UTENTI	Miglioramento della governance tecnica dell'ente	Il sistema qualità diventi strumento gestionale e leva strategica per l'azienda finalizzato al miglioramento dell'azione di governance tecnica e della qualità dei servizi.	Incontri di verifica della tenuta della modulistica di Qualità	Gennaio/Dicembre	
			Incontri con i referenti di settore per inserire in Qualità processi attualmente non presenti	Aprile/Settembre	
			Attuazione di quanto sopra	Luglio/Dicembre	
		<i>Indicatore di risultato</i>	<i>Target</i>	<i>Risultato</i>	
		Inserimento dell'Unità Afol Moda nel Sistema Qualità a scopo certificativo	100%		
		Rilevazione di massimo 3 non conformità sull'applicazione del sistema in sede di audit interno per servizio	100%		

<i>Obiettivo n. 5</i>	ARMONIZZAZIONE E INGEGNERIZZAZIONE DEI PROCESSI – Formazione Moda				
PROGRAMMAZIONE					RENDICONTAZIONE
<i>Stakeholder finale</i>	<i>Impatto atteso</i>	<i>Risultato atteso</i>	<i>Modalità di attuazione</i>	<i>Tempi</i>	<i>Tempi effettivi</i>
SOCI CDA PERSONALE UTENTI	Esito efficace della gestione dei processi di fusione e riduzione dell'impatto organizzativo derivante sia dai processi medesimi sia dalle procedure aziendali attualmente applicate.	Definizione condivisa e ottimazione dei processi aziendali, anche attraverso l'utilizzo di strumenti informatici, e applicazione delle procedure individuate.	Incontri con i referenti degli altri servizi per individuare procedure ed indicatori	Gennaio-Dicembre	
			Incontri con referenti di settore per individuare procedure ed indicatori	Gennaio-Dicembre	
			Attuazione delle procedure individuate	Giugno-Dicembre	
	<i>Indicatore di risultato</i>			<i>Target</i>	<i>Risultato</i>
	Definizione all'interno di ogni processo di almeno 3 indicatori di efficacia per ognuno di essi.			100%	

PERFORMANCE AZIENDALI

<b>OBIETTIVO DI MANTENIMENTO</b>	<b>RISULTATO ATTESO</b>	<b>MISURAZIONE</b>	<b>TARGET</b>	<b>RISULTATO</b>
GODIMENTO FERIE	Esaurimento delle giornate di ferie dell'intero personale nell'anno di maturazione delle stesse	Incidenza percentuale Ferie godute/ferie maturate	100%	
QUALITÀ DEI SERVIZI	Garantire un livello soddisfacente della qualità dei servizi erogati	Incidenza percentuale degli indicatori sopra soglia rispetto al totale degli indicatori.	95%	
SODDISFAZIONE DEL CLIENTE	Sviluppare una efficace gestione del cliente	Numero questionari con valutazione positiva su numero questionari distribuiti	80%	
PRESA IN CARICO	Rafforzare la collaborazione tra i servizi al lavoro e i servizi alla formazione	Incidenza percentuale dell'utenza fruitrice sia di servizi al lavoro che alla formazione sull'utenza totale	25%	
SISTEMA QUALITÀ	Aggiornamento del Sistema Qualità	Inserimento dell'Unità Afol Moda nel Sistema Qualità a scopo certificativo	100%	
TURN OVER CONSULENTI E COLLABORATORI	Rotazione dei professionisti al fine implementare le competenze, le conoscenze e le abilità	Incidenza percentuale dei nuovi collaboratori incaricati rispetto ai collaboratori incaricati nel periodo 2014-2015	90% (Valutare specificità Moda)	
ATTIVITÀ DI MERCATO	Incremento delle entrate sui corsi liberi	Aumento del 5% delle entrate sui corsi liberi rispetto a bilancio 2016	100%	
UTENTI IN FORMAZIONE	Incremento utenti nei corsi di formazione	Aumento del 5% degli utenti iscritti ai corsi di formazione	100%	

## INNOVAZIONE TECNICO GESTIONALE

### OBIETTIVI DI SVILUPPO

<i>Obiettivo n.</i>	EFFICIENZA ECONOMICA				
PROGRAMMAZIONE					RENDICONTAZIONE
<i>Stakeholder finale</i>	<i>Impatto atteso</i>	<i>Risultato atteso</i>	<i>Modalità di attuazione</i>	<i>Tempi</i>	<i>Tempi effettivi</i>
SOCI CDA CITTADINI PERSONALE	Maggiore stabilità economica	Incremento del margine di produttività aziendale	Realizzazione incontri con i referenti di settore per analisi razionalizzazione dei costi	Aprile/Maggio	
			Realizzazione incontri con i referenti di settore per nuova Offerta Formativa	Giugno	
			Attuazione delle misure migliorative definite.	Giugno -Dicembre	
	<b>Indicatore di risultato</b>			<b>Target</b>	<b>Risultato</b>
	Incremento del 5% rispetto all'anno precedente del rapporto tra valore della produzione e costo della produzione			100%	

<i>Obiettivo n.</i>	CHANGE MANAGEMENT				
PROGRAMMAZIONE					RENDICONTAZIONE
<i>Stakeholder finale</i>	<i>Impatto atteso</i>	<i>Risultato atteso</i>	<i>Modalità di attuazione</i>	<i>Tempi</i>	<i>Tempi effettivi</i>
SOCI CDA PERSONALE	Avvio di un processo di cambiamento culturale che favorisca una maggiore capacità di autonomia economia dal finanziamento diretto degli enti soci	Individuazione e attuazione di comportamenti organizzativi e strategie che aumentino la competitività aziendale	Partecipazione a corsi di formazione	Aprile	
			Incontri con altri servizi volti a migliorare l'integrazione ed a valutare le procedure esistenti	Giugno/Dicembre	
			<b>Indicatore di risultato</b>		
	Incremento annuo del 5% dei proventi derivanti da "attività a mercato" (corsi liberi)			100%	







PERFORMANCE AZIENDALI

OBIETTIVO DI MANTENIMENTO	RISULTATO ATTESO	MISURAZIONE	TARGET	RISULTATO
GODIMENTO FERIE	Esaurimento delle giornate di ferie dell'intero personale nell'anno di maturazione delle stesse	Assenza di giorni di ferie residui al 31/12/2017	100%	
QUALITÀ DEI SERVIZI	Garantire un livello soddisfacente della qualità dei servizi erogati	Incidenza percentuale degli indicatori sopra soglia rispetto al totale degli indicatori.	95%	
SODDISFAZIONE DEL CLIENTE	Sviluppare una efficace gestione del cliente	Numero questionari con valutazione positiva su numero questionari distribuiti	80%	
NETWORKING	Realizzazione siti internet	Numero 3 nuovi siti internet	100%	
PRESA IN CARICO	Rafforzare la collaborazione tra i servizi al lavoro e i servizi alla formazione	Incidenza percentuale dell'utenza fruitrice sia di servizi al lavoro che alla formazione sull'utenza totale	25%	
TURN OVER CONSULENTI E COLLABORATORI	Rotazione dei professionisti al fine implementare le competenze, le conoscenze e le abilità	Incidenza percentuale dei nuovi collaboratori incaricati rispetto ai collaboratori incaricati nel periodo 2014-2015	90% (valutare specificità Bauer)	
ATTIVITA' DI MERCATO	Incremento delle entrate sui corsi liberi	Aumento del 5% delle entrate sui corsi liberi rispetto a bilancio 2016	100%	
UTENTI IN FORMAZIONE	Incremento utenti nei corsi di formazione	Aumento del 5% degli utenti iscritti ai corsi di formazione	100%	
DOMINIO TERRITORI	Messa in dominio della totalità delle sedi territoriali	Messa in dominio della totalità delle sedi territoriali nord	100%	
SUPPORTO AI SERVIZI DI LINE	Supporto dei servizi di Line da parte dei servizi	Raggiungimento dell'85% degli obiettivi dei servizi di line	95%	

## DIREZIONE TERRITORIALE NORD

### OBIETTIVI DI SVILUPPO

<i>Obiettivo n. 1</i>	EFFICIENZA ECONOMICA – area Nord Milano				
PROGRAMMAZIONE					RENDICONTAZIONE
<i>Stakeholder finale</i>	<i>Impatto atteso</i>	<i>Risultato atteso</i>	<i>Modalità di attuazione</i>	<i>Tempi</i>	<i>Tempi effettivi</i>
SOCI CDA CITTADINI PERSONALE	Maggiore stabilità economica.	Incremento del margine di produttività aziendale	Realizzazione incontri con le Posizioni Organizzative per analisi razionalizzazione dei costi	Aprile	
			Realizzazione incontri con le Posizioni Organizzative per l'individuazione di nuove linee di sviluppo produttivo.	Aprile	
			Sviluppo e attuazione delle misure migliorative definite.	Aprile -Dicembre	
	<b>Indicatore di risultato</b>			<b>Target</b>	<b>Risultato</b>
	Incremento del 5% rispetto all'anno precedente del rapporto tra valore della produzione e costo della produzione			100%	

<i>Obiettivo n. 2</i>	CHANGE MANAGEMENT – Area Nord Milano				
PROGRAMMAZIONE					RENDICONTAZIONE
<i>Stakeholder finale</i>	<i>Impatto atteso</i>	<i>Risultato atteso</i>	<i>Modalità di attuazione</i>	<i>Tempi</i>	<i>Tempi effettivi</i>
SOCI CDA PERSONALE	Avvio di un processo di cambiamento culturale che favorisca una maggiore capacità di autonomia economia dal finanziamento diretto degli enti soci	Individuazione e attuazione di comportamenti organizzativi e strategie che aumentino la competitività aziendale	Partecipazione alla formazione manageriale prevista	Aprile	
			Messa in atto dell'integrazione dei servizi trasversali	Aprile	
			<b>Indicatore di risultato</b>		
Incremento annuo del 10% del rapporto tra proventi derivanti da "attività a mercato" (finanziamenti pubblici, quote di iscrizione private) e trasferimenti diretti dei soci				100%	

<i>Obiettivo n. 3</i>	NETWORKING – Area Nord Milano				
PROGRAMMAZIONE					RENDICONTAZIONE
<i>Stakeholder finale</i>	<i>Impatto atteso</i>	<i>Risultato atteso</i>	<i>Modalità di attuazione</i>	<i>Tempi</i>	<i>Tempi effettivi</i>
SOCI CDA CITTADINI SISTEMA IMPRESA	Incremento della forza progettuale e propositiva, miglioramento del rating regionale, ampliamento della “sfera di presa in carico dell’utenza”.	Incremento delle relazioni di rete per lo sviluppo dei servizi e per lo scambio di best practice.	Analisi del fabbisogno del sistema produttivo del territorio del Nord Milano	Marzo	
			Implementazione di adeguati strumenti di gestione e condivisione del “cliente azienda”	Aprile	
		Adeguatezza dell’offerta dei servizi in risposta al fabbisogno del sistema produttivo e fidelizzazione del sistema imprese.	Ricerca di interlocutori qualificati	Marzo - Dicembre	
			Attivazione di tavoli istituzionali locali che coinvolgano attori a livello territoriale	Marzo - Dicembre	
			<b><i>Indicatore di risultato</i></b>	<b><i>Target</i></b>	<b><i>Risultato</i></b>
			Aumento del 10% degli utenti presi in carico, al netto dell’utenza richiedente attività amministrativa	100%	
			Incremento del 15% delle aziende fidelizzate (fruitrici di almeno tre differenti tipologie di servizi)	100%	
			Aumento del 30% del numero di nuovi attori coinvolti in partenariati	100%	

<i>Obiettivo n. 4</i>	QUALITY MANAGEMENT – Area Nord Milano					
PROGRAMMAZIONE					RENDICONTAZIONE	
<i>Stakeholder finale</i>	<i>Impatto atteso</i>	<i>Risultato atteso</i>	<i>Modalità di attuazione</i>	<i>Tempi</i>	<i>Tempi effettivi</i>	
SOCI CDA CITTADINI PERSONALE UTENTI	Miglioramento della governance tecnica dell'ente	Il sistema qualità diventi strumento gestionale e leva strategica per l'azienda finalizzato al miglioramento dell'azione di governance tecnica e della qualità dei servizi.	Corretta applicazione del piano della Qualità	Gennaio		
			Partecipazione alla Formazione alle posizioni apicali	Aprile		
	<b>Indicatore di risultato</b>				<b>Target</b>	<b>Risultato</b>
	Applicazione del sistema qualità a tutti i servizi ricompresi nello scopo della certificazione				100%	
	Rilevazione di massimo 3 non conformità sull'applicazione del sistema in sede di audit interno per servizio				100%	

<i>Obiettivo n. 5</i>	ARMONIZZAZIONE E INGEGNERIZZAZIONE DEI PROCESSI – Area Nord Milano						
PROGRAMMAZIONE					RENDICONTAZIONE		
<i>Stakeholder finale</i>	<i>Impatto atteso</i>	<i>Risultato atteso</i>	<i>Modalità di attuazione</i>	<i>Tempi</i>	<i>Tempi effettivi</i>		
SOCI CDA PERSONALE UTENTI	Esito efficace della gestione dei processi di fusione e riduzione dell'impatto organizzativo derivante sia dai processi medesimi sia dalle procedure aziendali attualmente applicate.	Definizione condivisa e ottimizzazione dei processi aziendali, anche attraverso l'utilizzo di strumenti informatici, e applicazione delle procedure individuate.	Partecipazione attiva ai tavoli di coordinamento tra i referenti dei servizi e dei territori.	Gennaio-Dicembre			
			Monitoraggio dell'avanzamento di quanto pianificato a livello territoriale	Aprile /Luglio/Dicembre			
			Aplicazione dei processi definiti e degli indicatori di efficacia dei medesimi	Aprile -Settembre			
			<b>Indicatore di risultato</b>			<b>Target</b>	<b>Risultato</b>
			Definizione all'interno di ogni processo di almeno 3 indicatori di efficacia per ognuno di essi.			100%	
Mantenimento dei livelli di accettabilità definiti per ogni indicatore di efficacia.			100%				

PERFORMANCE AZIENDALE

OBIETTIVO DI MANTENIMENTO	RISULTATO ATTESO	MISURAZIONE	TARGET	RISULTATI
GODIMENTO FERIE	Esaurimento delle giornate di ferie dell'intero personale nell'anno di maturazione delle stesse	Fruire di tutte le ferie maturate nell'anno 2017	100%	
QUALITÀ DEI SERVIZI	Garantire un livello soddisfacente della qualità dei servizi erogati	Incidenza percentuale degli indicatori sopra soglia rispetto al totale degli indicatori.	95%	
PAREGGIO DI BILANCIO	Il totale del costo della produzione deve essere al massimo pari al valore della produzione	Valore della produzione – costo della produzione	Pareggio di bilancio	
SODDISFAZIONE DEL CLIENTE	Sviluppare una efficace gestione del cliente	Valutazione media rilevata tramite questionari di customer satisfaction	80%	
PRESA IN CARICO	Rafforzare la collaborazione tra i servizi al lavoro e i servizi alla formazione	Incidenza percentuale dell'utenza fruitrice sia di servizi al lavoro che alla formazione sull'utenza totale 593 utenti/837 utenti	25%	
SUCCESSO OCCUPAZIONALE	Favorire l'incontro tra domanda e offerta di lavoro	Successo occupazionale (utenti collocati/utenti presi in carico) 534 utenti collocati/2.476 utenti presi in carico	10%	
TURN OVER CONSULENTI E COLLABORATORI	Rotazione dei professionisti al fine di implementare competenze, conoscenze e abilità a livello territoriale.	Incidenza percentuale dei nuovi collaboratori incaricati rispetto ai collaboratori incaricati nel periodo 2014-2015	90%	

## AREA FORMAZIONE NORD MILANO

### OBIETTIVI DI SVILUPPO

<i>Obiettivo n. 1</i>	EFFICIENZA ECONOMICA – AREA FORMAZIONE NORD MILANO					
PROGRAMMAZIONE					RENDICONTAZIONE	
<i>Stakeholder finale</i>	<i>Impatto atteso</i>	<i>Risultato atteso</i>	<i>Modalità di attuazione</i>	<i>Tempi</i>	<i>Tempi effettivi</i>	
SOCI CDA CITTADINI PERSONALE	Maggiore stabilità economica.	Incremento del margine di produttività aziendale	Partecipazione agli incontri con la direzione territoriale per analisi razionalizzazione dei costi	Aprile - Dicembre		
			Sviluppo e attuazione delle misure migliorative definite.	Aprile -Dicembre		
			<i>Indicatore di risultato</i>		<i>Target</i>	<i>Risultato</i>
			Incremento del 5% rispetto all'anno precedente del rapporto tra valore della produzione e costo della produzione		100%	

<i>Obiettivo n. 2</i>	CHANGE MANAGEMENT – AREA FORMAZIONE NORD MILANO				
PROGRAMMAZIONE					RENDICONTAZIONE
<i>Stakeholder finale</i>	<i>Impatto atteso</i>	<i>Risultato atteso</i>	<i>Modalità di attuazione</i>	<i>Tempi</i>	<i>Tempi effettivi</i>
SOCI CDA PERSONALE	Avvio di un processo di cambiamento culturale che favorisca una maggiore capacità di autonomia economia dal finanziamento diretto degli enti soci	Individuazione e attuazione di comportamenti organizzativi e strategie che aumentino la competitività aziendale	Partecipazione alla formazione manageriale prevista	Aprile	
	<i>Indicatore di risultato</i>			<i>Target</i>	<i>Risultato</i>
	Incremento annuo del 10% del rapporto tra proventi derivanti da “attività a mercato” (finanziamenti pubblici, quote di iscrizione private) e trasferimenti diretti dei soci			100%	

<i>Obiettivo n. 3</i>	NETWORKING AREA FORMAZIONE NORD MILANO					
PROGRAMMAZIONE					RENDICONTAZIONE	
<i>Stakeholder finale</i>	<i>Impatto atteso</i>	<i>Risultato atteso</i>	<i>Modalità di attuazione</i>	<i>Tempi</i>	<i>Tempi effettivi</i>	
SOCI CDA CITTADINI SISTEMA IMPRESA	Incremento della forza progettuale e propositiva, miglioramento del rating regionale, ampliamento della "sfera di presa in carico dell'utenza".	Incremento delle relazioni di rete per lo sviluppo dei servizi e per lo scambio di best practice.	Messa in atto di azioni volte a fidelizzare le aziende clienti dei servizi dell'attività formativa del CFP "A. Grandi"	Marzo/Dicembre		
		Adeguamento dell'offerta dei servizi in risposta al fabbisogno del sistema produttivo e fidelizzazione del sistema imprese.	Stipula di accordi di collaborazione con aziende del settore	Marzo/Dicembre		
		<i>Indicatore di risultato</i>			<i>Target</i>	<i>Risultato</i>
		Incremento del 15% delle aziende fidelizzate (fruitrici di tirocini in alternanza scuola/lavoro, apprendistato di primo livello, tirocinio curriculare)			100%	

<i>Obiettivo n. 4</i>	QUALITY MANAGEMENT AREA FORMAZIONE NORD MILANO				
PROGRAMMAZIONE					RENDICONTAZIONE
<i>Stakeholder finale</i>	<i>Impatto atteso</i>	<i>Risultato atteso</i>	<i>Modalità di attuazione</i>	<i>Tempi</i>	<i>Tempi effettivi</i>
SOCI CDA CITTADINI PERSONALE UTENTI	Miglioramento della governance tecnica dell'ente	Il sistema qualità diventi strumento gestionale e leva strategica per l'azienda finalizzato al miglioramento dell'azione di governance tecnica e della qualità dei servizi.	Corretta applicazione del Sistema Gestione Qualità	Gennaio/Dicembre	
	<i>Indicatore di risultato</i>			<i>Target</i>	<i>Risultato</i>
	Applicazione del sistema qualità a tutti i servizi ricompresi nello scopo della certificazione ed inseriti nel Sistema Gestione Qualità			100%	
	Rilevazione di massimo 3 non conformità sull'applicazione del sistema in sede di audit interno per servizio			100%	

<i>Obiettivo n. 5</i>		ARMONIZZAZIONE E INGEGNERIZZAZIONE DEI PROCESSI – AREA FORMAZIONE NORD MILANO			
PROGRAMMAZIONE					RENDICONTAZIONE
<i>Stakeholder finale</i>	<i>Impatto atteso</i>	<i>Risultato atteso</i>	<i>Modalità di attuazione</i>	<i>Tempi</i>	<i>Tempi effettivi</i>
SOCI CDA PERSONALE UTENTI	Esito efficace della gestione dei processi di fusione e riduzione dell'impatto organizzativo derivante sia dai processi medesimi sia dalle procedure aziendali attualmente applicate.	Definizione condivisa e ottimizzazione dei processi aziendali, anche attraverso l'utilizzo di strumenti informatici, e applicazione delle procedure individuate.	Partecipazione attiva ai tavoli di coordinamento tra i referenti dei servizi e dei territori.	Gennaio-Dicembre	
			Monitoraggio dell'avanzamento di quanto pianificato a livello territoriale	Aprile /Luglio/Dicembre	
			Applicazione dei processi definiti e degli indicatori di efficacia dei medesimi	Aprile -Settembre	
			<b><i>Indicatore di risultato</i></b>	<b><i>Target</i></b>	<b><i>Risultato</i></b>
			Definizione all'interno di ogni processo di almeno 3 indicatori di efficacia per ognuno di essi.	100%	
			Mantenimento dei livelli di accettabilità definiti per ogni indicatore di efficacia.	100%	

PERFORMANCE AZIENDALE

OBIETTIVO DI MANTENIMENTO	RISULTATO ATTESO	MISURAZIONE	TARGET	RISULTATO
GODIMENTO FERIE	Esaurimento delle giornate di ferie dell'intero personale nell'anno di maturazione delle stesse	Assenza di giorni di ferie residui al 31/12/2017	100%	
QUALITÀ DEI SERVIZI	Garantire un livello soddisfacente della qualità dei servizi erogati	80 % di soddisfazione del cliente rilevata tramite questionari di customer satisfaction	95%	
PAREGGIO DI BILANCIO	Il totale del costo della produzione deve essere al massimo pari al valore della produzione	Valore della produzione – costo della produzione	Pareggio di bilancio	
SODDISFAZIONE DEL CLIENTE	Sviluppare una efficace gestione del cliente	Valutazione media rilevata tramite questionari di customer satisfaction	80%	
PRESA IN CARICO	Rafforzare la collaborazione tra i servizi al lavoro e i servizi alla formazione	25% degli utenti fruitore sia di servizi al lavoro che alla formazione sull'utenza totale 164 utenti DDIF con CV caricato su Joshua/543 utenti DDIF	25%	
TURN OVER CONSULENTI E COLLABORATORI	Rotazione dei professionisti al fine implementare le competenze, le conoscenze e le abilità	90% di nuovi collaboratori incaricati rispetto ai collaboratori incaricati nel periodo 2014-2015	90%	
GESTIONE RENDICONTATIVA/DIDATTICA	Favorire un livello soddisfacente della qualità del servizio di segreteria rendicontativa/didattica	"100% del rispetto dei tempi di rendicontazione e della didattica e della correttezza della rendicontazione e della gestione della didattica	100%	
PROMUOVERE IL SUCCESSO FORMATIVO ATTRAVERSO AZIONI A SOSTEGNO DELLO SVILUPPO DEGLI APPRENDIMENTI	Favorire azioni di sostegno allo sviluppo degli apprendimenti	85% degli allievi promossi ad annualità successiva/qualificati o diplomati 437 idonei/505 valutati	85%	
GARANTIRE ALL'UTENZA UN EFFICACE ACCESSO AI SERVIZI DIRETTI E TELEFONICI	Favorire la soddisfazione dell'utenza nell'accesso ai nostri servizi	Massimo 5 reclami all'anno 0 reclami	100%	
SVILUPPO DI ATTIVITA' E SERVIZI NON DA DOTE DDIF	Favorire lo sviluppo di nuove attività formative	Incremento del 10% rispetto all'anno precedente. In caso di assenza di storico, incremento pari al 10% delle doti DDIF di settore La performance è stata calcolata rapportando il valore del fatturato non derivante da doti DDIF ordinamentali rispetto al fatturato DDIF ordinamentale	10%	

## CFP A.GRANDI – CFP COLOGNO MONZESE – CFP CORMANO

### OBIETTIVI DI SVILUPPO

<i>Obiettivo n. 1</i>	EFFICIENZA ECONOMICA – CFP “A.GRANDI” – CFP COLOGNO MONZESE – CFP CORMANO				
PROGRAMMAZIONE					RENDICONTAZIONE
<i>Stakeholder finale</i>	<i>Impatto atteso</i>	<i>Risultato atteso</i>	<i>Modalità di attuazione</i>	<i>Tempi</i>	<i>Tempi effettivi</i>
SOCI CDA CITTADINI PERSONALE	Maggiore stabilità economica.	Incremento del margine di produttività aziendale	Partecipazione agli incontri con la direzione territoriale per analisi razionalizzazione dei costi	Aprile - Dicembre	
			Sviluppo e attuazione delle misure migliorative definite.	Aprile -Dicembre	
	<b>Indicatore di risultato</b>			<b>Target</b>	<b>Risultato</b>
	Incremento del 5% rispetto all'anno precedente del rapporto tra valore della produzione e costo della produzione			100%	

<i>Obiettivo n. 2</i>	CHANGE MANAGEMENT – CFP “A.GRANDI” CFP “A.GRANDI” – CFP COLOGNO MONZESE – CFP CORMANO				
PROGRAMMAZIONE					RENDICONTAZIONE
<i>Stakeholder finale</i>	<i>Impatto atteso</i>	<i>Risultato atteso</i>	<i>Modalità di attuazione</i>	<i>Tempi</i>	<i>Tempi effettivi</i>
SOCI CDA PERSONALE	Avvio di un processo di cambiamento culturale che favorisca una maggiore capacità di autonomia economica dal finanziamento diretto degli enti soci	Individuazione e attuazione di comportamenti organizzativi e strategie che aumentino la competitività aziendale	Partecipazione alla formazione manageriale prevista	Aprile	
	<b>Indicatore di risultato</b>			<b>Target</b>	<b>Risultato</b>
	Incremento annuo del 10% del rapporto tra proventi derivanti da “attività a mercato” (finanziamenti pubblici, quote di iscrizione private) e trasferimenti diretti dei soci			100%	

<i>Obiettivo n. 3</i>	NETWORKING – CFP “A.GRANDI” – CFP COLOGNO MONZESE – CFP CORMANO”				
PROGRAMMAZIONE					RENDICONTAZIONE
<i>Stakeholder finale</i>	<i>Impatto atteso</i>	<i>Risultato atteso</i>	<i>Modalità di attuazione</i>	<i>Tempi</i>	<i>Tempi effettivi</i>
SOCI CDA CITTADINI SISTEMA IMPRESA	Incremento della forza progettuale e propositiva, miglioramento del rating regionale, ampliamento della “sfera di presa in carico dell’utenza”.	Incremento delle relazioni di rete per lo sviluppo dei servizi e per lo scambio di best practice.	Messa in atto di azioni volte a fidelizzare le aziende clienti dei servizi dell’attività formativa del CFP “A. Grandi”	Marzo/Dicembre	
		Adeguamento dell’offerta dei servizi in risposta al fabbisogno del sistema produttivo e fidelizzazione del sistema imprese.	Stipula di accordi di collaborazione con aziende del settore	Marzo/Dicembre	
	<b>Indicatore di risultato</b>			<b>Target</b>	<b>Risultato</b>
	Incremento del 15% delle aziende fidelizzate (fruitrici di tirocini in alternanza scuola/lavoro, apprendistato di primo livello, tirocinio curriculare)			100%	

<i>Obiettivo n. 4</i>	QUALITY MANAGEMENT – CFP “A.GRANDI” – CFP COLOGNO MONZESE – CFP CORMANO				
PROGRAMMAZIONE					RENDICONTAZIONE
<i>Stakeholder finale</i>	<i>Impatto atteso</i>	<i>Risultato atteso</i>	<i>Modalità di attuazione</i>	<i>Tempi</i>	<i>Tempi effettivi</i>
SOCI CDA CITTADINI PERSONALE UTENTI	Miglioramento della governance tecnica dell'ente	Il sistema qualità diventi strumento gestionale e leva strategica per l'azienda finalizzato al miglioramento dell'azione di governance tecnica e della qualità dei servizi.	Corretta applicazione del Sistema Gestione Qualità	Gennaio/Dicembre	
	<b>Indicatore di risultato</b>			<b>Target</b>	<b>Risultato</b>
	Applicazione del sistema qualità a tutti i servizi ricompresi nello scopo della certificazione ed inseriti nel Sistema Gestione Qualità			100%	
	Rilevazione di massimo 3 non conformità sull'applicazione del sistema in sede di audit interno per servizio			100%	

<i>Obiettivo n. 5</i>	ARMONIZZAZIONE E INGEGNERIZZAZIONE DEI PROCESSI – CFP “A.GRANDI” – CFP COLOGNO MONZESE – CFP CORMANO				
PROGRAMMAZIONE					RENDICONTAZIONE
<i>Stakeholder finale</i>	<i>Impatto atteso</i>	<i>Risultato atteso</i>	<i>Modalità di attuazione</i>	<i>Tempi</i>	<i>Tempi effettivi</i>
SOCI CDA PERSONALE UTENTI	Esito efficace della gestione dei processi di fusione e riduzione dell'impatto organizzativo derivante sia dai processi medesimi sia dalle procedure aziendali attualmente applicate.	Definizione condivisa e ottimizzazione dei processi aziendali, anche attraverso l'utilizzo di strumenti informatici, e applicazione delle procedure individuate.	Partecipazione attiva ai tavoli di coordinamento tra i referenti dei servizi e dei territori.	Gennaio-Dicembre	
			Monitoraggio dell'avanzamento di quanto pianificato a livello territoriale	Aprile /Luglio/Dicembre	
			Applicazione dei processi definiti e degli indicatori di efficacia dei medesimi	Aprile -Settembre	
	<b>Indicatore di risultato</b>			<b>Target</b>	<b>Risultato</b>
	Definizione all'interno di ogni processo di almeno 3 indicatori di efficacia per ognuno di essi.			100%	
Mantenimento dei livelli di accettabilità definiti per ogni indicatore di efficacia.			100%		

PERFORMANCE AZIENDALE

OBIETTIVO DI MANTENIMENTO	RISULTATO ATTESO	MISURAZIONE	TARGET	RISULTATO
GODIMENTO FERIE	Esaurimento delle giornate di ferie dell'intero personale nell'anno di maturazione delle stesse	Assenza di giorni di ferie residui al 31/12/2017	100%	
QUALITÀ DEI SERVIZI	Garantire un livello soddisfacente della qualità dei servizi erogati	80 % di soddisfazione del cliente rilevata tramite questionari di customer satisfaction	95%	
PAREGGIO DI BILANCIO	Il totale del costo della produzione deve essere al massimo pari al valore della produzione	Valore della produzione – costo della produzione	Pareggio di bilancio	
SODDISFAZIONE DEL CLIENTE	Sviluppare una efficace gestione del cliente	Valutazione media rilevata tramite questionari di customer satisfaction	80%	
PRESA IN CARICO	Rafforzare la collaborazione tra i servizi al lavoro e i servizi alla formazione	25% degli utenti fruitore sia di servizi al lavoro che alla formazione sull'utenza totale 164 utenti DDIF con CV caricato su Joshua/543 utenti DDIF	25%	
TURN OVER CONSULENTI E COLLABORATORI	Rotazione dei professionisti al fine implementare le competenze, le conoscenze e le abilità	90% di nuovi collaboratori incaricati rispetto ai collaboratori incaricati nel periodo 2014-2015	90%	
GESTIONE RENDICONTATIVA/DIDATTICA	Favorire un livello soddisfacente della qualità del servizio di segreteria rendicontativa/didattica	"100% del rispetto dei tempi di rendicontazione e della didattica e della correttezza della rendicontazione e della gestione della didattica	100%	
PROMUOVERE IL SUCCESSO FORMATIVO ATTRAVERSO AZIONI A SOSTEGNO DELLO SVILUPPO DEGLI APPRENDIMENTI	Favorire azioni di sostegno allo sviluppo degli apprendimenti	85% degli allievi promossi ad annualità successiva/qualificati o diplomati 437 idonei/505 valutati	85%	
GARANTIRE ALL'UTENZA UN EFFICACE ACCESSO AI SERVIZI DIRETTI E TELEFONICI	Favorire la soddisfazione dell'utenza nell'accesso ai nostri servizi	Massimo 5 reclami all'anno 0 reclami	100%	
SVILUPPO DI ATTIVITA' E SERVIZI NON DA DOTE DDIF	Favorire lo sviluppo di nuove attività formative	Incremento del 10% rispetto all'anno precedente. In caso di assenza di storico, incremento pari al 10% delle doti DDIF di settore  La performance è stata calcolata rapportando il valore del fatturato non derivante da doti DDIF ordinamentali rispetto al fatturato DDIF ordinamentale	10%	

## FORMAZIONE RISTORAZIONE

### OBIETTIVI DI SVILUPPO

<i>Obiettivo n. 1</i>	EFFICIENZA ECONOMICA – AREA RISTORAZIONE				
	PROGRAMMAZIONE				RENDICONTAZIONE
<i>Stakeholder finale</i>	<i>Impatto atteso</i>	<i>Risultato atteso</i>	<i>Modalità di attuazione</i>	<i>Tempi</i>	<i>Tempi effettivi</i>
SOCI CDA CITTADINI PERSONALE	Maggiore stabilità economica.	Incremento del margine di produttività aziendale	Partecipazione agli incontri con la direzione territoriale per analisi razionalizzazione dei costi	Aprile - Dicembre	
			Sviluppo e attuazione delle misure migliorative definite.	Aprile -Dicembre	
	<b>Indicatore di risultato</b>			<b>Target</b>	<b>Risultato</b>
	Incremento del 5% rispetto all'anno precedente del rapporto tra valore della produzione e costo della produzione			100%	

<i>Obiettivo n. 2</i>	CHANGE MANAGEMENT – AREA RISTORAZIONE				
PROGRAMMAZIONE					RENDICONTAZIONE
<i>Stakeholder finale</i>	<i>Impatto atteso</i>	<i>Risultato atteso</i>	<i>Modalità di attuazione</i>	<i>Tempi</i>	<i>Tempi effettivi</i>
SOCI CDA PERSONALE	Avvio di un processo di cambiamento culturale che favorisca una maggiore capacità di autonomia economia dal finanziamento diretto degli enti soci	Individuazione e attuazione di comportamenti organizzativi e strategie che aumentino la competitività aziendale	Partecipazione alla formazione manageriale prevista	Aprile	
<i>Indicatore di risultato</i>				<i>Target</i>	<i>Risultato</i>
Incremento annuo del 10% del rapporto tra proventi derivanti da "attività a mercato" (finanziamenti pubblici, quote di iscrizione private) e trasferimenti diretti dei soci				100%	

<i>Obiettivo n. 3</i>	NETWORKING – AREA RISTORAZIONE				
PROGRAMMAZIONE					RENDICONTAZIONE
<i>Stakeholder finale</i>	<i>Impatto atteso</i>	<i>Risultato atteso</i>	<i>Modalità di attuazione</i>	<i>Tempi</i>	<i>Tempi effettivi</i>
SOCI CDA CITTADINI SISTEMA IMPRESA	Incremento della forza progettuale e propositiva, miglioramento del rating regionale, ampliamento della “sfera di presa in carico dell’utenza”.	Incremento delle relazioni di rete per lo sviluppo dei servizi e per lo scambio di best practice.	Messa in atto di azioni volte a fidelizzare le aziende clienti dei servizi dell’attività formativa del Servizio Formazione Ristorazione	Marzo/Dicembre	
		Adeguamento dell’offerta dei servizi in risposta al fabbisogno del sistema produttivo e fidelizzazione del sistema imprese.	Stipula di accordi di collaborazione con aziende del settore	Marzo/Dicembre	
	<b>Indicatore di risultato</b>			<b>Target</b>	<b>Risultato</b>
	Incremento del 15% delle aziende fidelizzate (fruitrici di tirocini in alternanza scuola/lavoro, apprendistato di primo livello, tirocinio curriculare)			100%	

<i>Obiettivo n. 4</i>	QUALITY MANAGEMENT – AREA RISTORAZIONE				
PROGRAMMAZIONE					RENDICONTAZIONE
<i>Stakeholder finale</i>	<i>Impatto atteso</i>	<i>Risultato atteso</i>	<i>Modalità di attuazione</i>	<i>Tempi</i>	<i>Tempi effettivi</i>
SOCI CDA CITTADINI PERSONALE UTENTI	Miglioramento della governance tecnica dell'ente	Il sistema qualità diventi strumento gestionale e leva strategica per l'azienda finalizzato al miglioramento dell'azione di governance tecnica e della qualità dei servizi.	Corretta applicazione del Sistema Gestione Qualità	Gennaio/Dicembre	
	<b>Indicatore di risultato</b>			<b>Target</b>	<b>Risultato</b>
	Applicazione del sistema qualità a tutti i servizi ricompresi nello scopo della certificazione ed inseriti nel Sistema Gestione Qualità			100%	
	Rilevazione di massimo 3 non conformità sull'applicazione del sistema in sede di audit interno per servizio			100%	

<i>Obiettivo n. 5</i>		ARMONIZZAZIONE E INGEGNERIZZAZIONE DEI PROCESSI – AREA RISTORAZIONE			
PROGRAMMAZIONE					RENDICONTAZIONE
<i>Stakeholder finale</i>	<i>Impatto atteso</i>	<i>Risultato atteso</i>	<i>Modalità di attuazione</i>	<i>Tempi</i>	<i>Tempi effettivi</i>
SOCI CDA PERSONALE UTENTI	Esito efficace della gestione dei processi di fusione e riduzione dell'impatto organizzativo derivante sia dai processi medesimi sia dalle procedure aziendali attualmente applicate.	Definizione condivisa e ottimizzazione dei processi aziendali, anche attraverso l'utilizzo di strumenti informatici, e applicazione delle procedure individuate.	Partecipazione attiva ai tavoli di coordinamento tra i referenti dei servizi e dei territori.	Gennaio-Dicembre	
			Monitoraggio dell'avanzamento di quanto pianificato a livello territoriale	Aprile /Luglio/Dicembre	
			Applicazione dei processi definiti e degli indicatori di efficacia dei medesimi	Aprile -Settembre	
	<b>Indicatore di risultato</b>			<b>Target</b>	<b>Risultato</b>
	Definizione all'interno di ogni processo di almeno 3 indicatori di efficacia per ognuno di essi.			100%	
Mantenimento dei livelli di accettabilità definiti per ogni indicatore di efficacia.			100%		

PERFORMANCE AZIENDALE

OBIETTIVO DI MANTENIMENTO	RISULTATO ATTESO	MISURAZIONE	TARGET	RISULTATO
GODIMENTO FERIE	Esaurimento delle giornate di ferie dell'intero personale nell'anno di maturazione delle stesse	Assenza di giorni di ferie residui al 31/12/2017	100%	
QUALITÀ DEI SERVIZI	Garantire un livello soddisfacente della qualità dei servizi erogati	80 % di soddisfazione del cliente rilevata tramite questionari di customer satisfaction	95%	
PAREGGIO DI BILANCIO	Il totale del costo della produzione deve essere al massimo pari al valore della produzione	Valore della produzione – costo della produzione	Pareggio di bilancio	
SODDISFAZIONE DEL CLIENTE	Sviluppare una efficace gestione del cliente	Valutazione media rilevata tramite questionari di customer satisfaction	80%	
PRESA IN CARICO	Rafforzare la collaborazione tra i servizi al lavoro e i servizi alla formazione	25% degli utenti fruitore sia di servizi al lavoro che alla formazione sull'utenza totale 110 utenti DDIF con CV caricato su Joshua/231 utenti DDIF	25%	
TURN OVER CONSULENTI E COLLABORATORI	Rotazione dei professionisti al fine implementare le competenze, le conoscenze e le abilità	90% di nuovi collaboratori incaricati rispetto ai collaboratori incaricati nel periodo 2014-2015	90%	
GESTIONE RENDICONTATIVA/DIDATTICA	Favorire un livello soddisfacente della qualità del servizio di segreteria rendicontativa/didattica	"100% del rispetto dei tempi di rendicontazione e della didattica e della correttezza della rendicontazione e della gestione della didattica	100%	
PROMUOVERE IL SUCCESSO FORMATIVO ATTRAVERSO AZIONI A SOSTEGNO DELLO SVILUPPO DEGLI APPRENDIMENTI	Favorire azioni di sostegno allo sviluppo degli apprendimenti	85% degli allievi promossi ad annualità successiva/qualificati o diplomati 185 idonei/219 valutati	85%	
GARANTIRE ALL'UTENZA UN EFFICACE ACCESSO AI SERVIZI DIRETTI E TELEFONICI	Favorire la soddisfazione dell'utenza nell'accesso ai nostri servizi	Massimo 5 reclami all'anno 0 reclami	100%	
SVILUPPO DI ATTIVITA' E SERVIZI NON DA DOTE DDIF	Favorire lo sviluppo di nuove attività formative	Incremento del 10% rispetto all'anno precedente. In caso di assenza di storico, incremento pari al 10% delle doti DDIF di settore  La performance è stata calcolata rapportando il valore del fatturato non derivante da doti DDIF ordinamentali rispetto al fatturato DDIF ordinamentali	10%	

## SVANTAGGIO NORD

### OBIETTIVI DI SVILUPPO

<i>Obiettivo n. 1</i>	EFFICIENZA ECONOMICA – AREA SVANTAGGIO NORD MILANO				
PROGRAMMAZIONE					RENDICONTAZIONE
<i>Stakeholder finale</i>	<i>Impatto atteso</i>	<i>Risultato atteso</i>	<i>Modalità di attuazione</i>	<i>Tempi</i>	<i>Tempi effettivi</i>
SOCI CDA CITTADINI PERSONALE	Maggiore stabilità economica.	Incremento del margine di produttività aziendale	Partecipazione agli incontri con la direzione territoriale per analisi razionalizzazione dei costi	Aprile - Dicembre	
			Sviluppo e attuazione delle misure migliorative definite.	Aprile -Dicembre	
	<b>Indicatore di risultato</b>			<b>Target</b>	<b>Risultato</b>
	Incremento del 5% rispetto all'anno precedente del rapporto tra valore della produzione e costo della produzione			100%	

<i>Obiettivo n. 2</i>	CHANGE MANAGEMENT – AREA SVANTAGGIO NORD MILANO				
PROGRAMMAZIONE					RENDICONTAZIONE
<i>Stakeholder finale</i>	<i>Impatto atteso</i>	<i>Risultato atteso</i>	<i>Modalità di attuazione</i>	<i>Tempi</i>	<i>Tempi effettivi</i>
SOCI CDA PERSONALE	Avvio di un processo di cambiamento culturale che favorisca una maggiore capacità di autonomia economica dal finanziamento diretto degli enti soci	Individuazione e attuazione di comportamenti organizzativi e strategie che aumentino la competitività aziendale	Partecipazione alla formazione manageriale prevista	Aprile	
	<i>Indicatore di risultato</i>			<i>Target</i>	<i>Risultato</i>
	Incremento annuo del 10% del rapporto tra proventi derivanti da “attività a mercato” (finanziamenti pubblici, quote di iscrizione private) e trasferimenti derivanti da contratti di servizio nell’area svantaggio			100%	

<i>Obiettivo n. 3</i>	NETWORKING – AREA SVANTAGGIO SOCIALE NORD MILANO				
PROGRAMMAZIONE					RENDICONTAZIONE
<i>Stakeholder finale</i>	<i>Impatto atteso</i>	<i>Risultato atteso</i>	<i>Modalità di attuazione</i>	<i>Tempi</i>	<i>Tempi effettivi</i>
SOCI CDA CITTADINI SISTEMA IMPRESA	Incremento della forza progettuale e propositiva, miglioramento del rating regionale, ampliamento della “sfera di presa in carico dell’utenza”.	Incremento delle relazioni di rete per lo sviluppo dei servizi e per lo scambio di best practice.	Messa in atto di azioni volte a fidelizzare le aziende clienti dei servizi dell’area svantaggio	Marzo - Dicembre	
		Adeguamento dell’offerta dei servizi in risposta al fabbisogno del sistema produttivo e fidelizzazione del sistema imprese.	Stipula di accordi di collaborazione con enti del territorio	Marzo - Dicembre	
	<b>Indicatore di risultato</b>			<b>Target</b>	<b>Risultato</b>
	Aumento del 10% degli utenti presi in carico			100%	
	Incremento del 15% delle aziende fidelizzate (fruitrici di tirocini e/o inserimenti lavorativi)			100%	
	Aumento del 30% del numero di nuovi attori coinvolti in partenariati			100%	

<i>Obiettivo n. 4</i>	QUALITY MANAGEMENT – AREA SVANTAGGIO NORD MILANO				
PROGRAMMAZIONE					RENDICONTAZIONE
<i>Stakeholder finale</i>	<i>Impatto atteso</i>	<i>Risultato atteso</i>	<i>Modalità di attuazione</i>	<i>Tempi</i>	<i>Tempi effettivi</i>
SOCI CDA CITTADINI PERSONALE UTENTI	Miglioramento della governance tecnica dell'ente	Il sistema qualità diventi strumento gestionale e leva strategica per l'azienda finalizzato al miglioramento dell'azione di governance tecnica e della qualità dei servizi.	Analisi con la Responsabile Sistema Gestione Qualità' della fattibilità della messa in qualità dei servizi dell'Area Svantaggio	Gennaio/Dicembre	
	<b>Indicatore di risultato</b>			<b>Target</b>	<b>Risultato</b>
	Relazione dell'attività di analisi svolta con la Responsabile del Sistema di Gestione Qualità			100%	

<i>Obiettivo n. 5</i>	ARMONIZZAZIONE E INGEGNERIZZAZIONE DEI PROCESSI – AREA SVANTAGGIO NORD MILANO				
PROGRAMMAZIONE					RENDICONTAZIONE
<i>Stakeholder finale</i>	<i>Impatto atteso</i>	<i>Risultato atteso</i>	<i>Modalità di attuazione</i>	<i>Tempi</i>	<i>Tempi effettivi</i>
SOCI CDA PERSONALE UTENTI	Esito efficace della gestione dei processi di fusione e riduzione dell'impatto organizzativo derivante sia dai processi medesimi sia dalle procedure aziendali attualmente applicate.	Definizione condivisa e ottimizzazione dei processi aziendali, anche attraverso l'utilizzo di strumenti informatici, e applicazione delle procedure individuate.	Partecipazione attiva ai tavoli di coordinamento tra i referenti dei servizi e dei territori.	Gennaio-Dicembre	
			Monitoraggio dell'avanzamento di quanto pianificato a livello territoriale	Aprile /Luglio/Dicembre	
			Applicazione dei processi definiti e degli indicatori di efficacia dei medesimi	Aprile -Dicembre	
	<b>Indicatore di risultato</b>			<b>Target</b>	<b>Risultato</b>
	Definizione all'interno di ogni processo di almeno 3 indicatori di efficacia per ognuno di essi.			100%	
Mantenimento dei livelli di accettabilità definiti per ogni indicatore di efficacia.			100%		

PERFORMANCE AZIENDALI

OBIETTIVO DI MANTENIMENTO	RISULTATO ATTESO	MISURAZIONE	TARGET	RISULTATO
GODIMENTO FERIE	Esaurimento delle giornate di ferie dell'intero personale nell'anno di maturazione delle stesse	Assenza di giorni di ferie residui al 31/12/2017	100%	
QUALITÀ DEI SERVIZI	Garantire un livello soddisfacente della qualità dei servizi erogati	80 % di soddisfazione del cliente rilevata tramite questionari di customer satisfaction	95%	
PAREGGIO DI BILANCIO	Il totale del costo della produzione deve essere al massimo pari al valore della produzione	Pareggio di bilancio	Pareggio di bilancio	
SODDISFAZIONE DEL CLIENTE	Sviluppare una efficace gestione del cliente	Valutazione media rilevata tramite questionari di customer satisfaction	80%	
PRESA IN CARICO	Rafforzare la collaborazione tra i servizi al lavoro e i servizi alla formazione	25% degli utenti fruitore sia di servizi al lavoro che alla formazione sull'utenza totale	25%	
SUCCESSO OCCUPAZIONALE	Favorire l'incontro tra domanda e offerta di lavoro	Successo occupazionale pari al 10% calcolato sul rapporto tra utenti collocati/utenti presi in carico 41 assunti/233 utenti	10%	
GESTIONE RENDICONTATIVA/DIDATTICA	Favorire un livello soddisfacente della qualità del servizio di segreteria rendicontativa/didattica	100% del rispetto dei tempi di rendicontazione, della didattica, della correttezza della rendicontazione e della gestione della didattica	100%	

## LAVORO NORD

### OBIETTIVI DI SVILUPPO

<i>Obiettivo n. 1</i>	EFFICIENZA ECONOMICA – AREA LAVORO NORD MILANO				
PROGRAMMAZIONE					RENDICONTAZIONE
<i>Stakeholder finale</i>	<i>Impatto atteso</i>	<i>Risultato atteso</i>	<i>Modalità di attuazione</i>	<i>Tempi</i>	<i>Tempi effettivi</i>
SOCI CDA CITTADINI PERSONALE	Maggiore stabilità economica.	Incremento del margine di produttività aziendale	Partecipazione agli incontri con la direzione territoriale per analisi razionalizzazione dei costi	Aprile - Dicembre	
			Sviluppo e attuazione delle misure migliorative definite.	Aprile -Dicembre	
	<b>Indicatore di risultato</b>			<b>Target</b>	<b>Risultato</b>
	Incremento del 5% rispetto all'anno precedente del rapporto tra valore della produzione e costo della produzione			100%	

<i>Obiettivo n. 2</i>	CHANGE MANAGEMENT – AREA LAVORO NORD MILANO				
PROGRAMMAZIONE					RENDICONTAZIONE
<i>Stakeholder finale</i>	<i>Impatto atteso</i>	<i>Risultato atteso</i>	<i>Modalità di attuazione</i>	<i>Tempi</i>	<i>Tempi effettivi</i>
SOCI CDA PERSONALE	Avvio di un processo di cambiamento culturale che favorisca una maggiore capacità di autonomia economia dal finanziamento diretto degli enti soci	Individuazione e attuazione di comportamenti organizzativi e strategie che aumentino la competitività aziendale	Partecipazione alla formazione manageriale prevista	Aprile	
<b>Indicatore di risultato</b>				<b>Target</b>	<b>Risultato</b>
Incremento annuo del 10% del rapporto tra proventi derivanti da “attività a mercato” (finanziamenti pubblici, quote di iscrizione private) e trasferimenti diretti dei soci				100%	

<i>Obiettivo n. 3</i>	NETWORKING – AREA LAVORO NORD MILANO				
PROGRAMMAZIONE					RENDICONTAZIONE
<i>Stakeholder finale</i>	<i>Impatto atteso</i>	<i>Risultato atteso</i>	<i>Modalità di attuazione</i>	<i>Tempi</i>	<i>Tempi effettivi</i>
SOCI CDA CITTADINI SISTEMA IMPRESA	Incremento della forza progettuale e propositiva, miglioramento del rating regionale, ampliamento della “sfera di presa in carico dell’utenza”.	Incremento delle relazioni di rete per lo sviluppo dei servizi e per lo scambio di best practice.	Messa in atto di azioni volte a fidelizzare le aziende clienti dei servizi al lavoro	Marzo - Dicembre	
		Adeguamento dell’offerta dei servizi in risposta al fabbisogno del sistema produttivo e fidelizzazione del sistema imprese.	Stipula di accordi di collaborazione con enti del territorio	Marzo - Dicembre	
	<b>Indicatore di risultato</b>			<b>Target</b>	<b>Risultato</b>
	Aumento del 10% degli utenti presi in carico, al netto dell’utenza richiedente attività amministrativa			100%	
	Incremento del 15% delle aziende fidelizzate (fruitrici di tirocini extra curriculari e/o inserimenti lavorativi)			100%	
	Aumento del 30% del numero di nuovi attori coinvolti in accordi di collaborazione			100%	



<i>Obiettivo n. 5</i>	ARMONIZZAZIONE E INGEGNERIZZAZIONE DEI PROCESSI – AREA LAVORO NORD MILANO				
PROGRAMMAZIONE					RENDICONTAZIONE
<i>Stakeholder finale</i>	<i>Impatto atteso</i>	<i>Risultato atteso</i>	<i>Modalità di attuazione</i>	<i>Tempi</i>	<i>Tempi effettivi</i>
SOCI CDA PERSONALE UTENTI	Esito efficace della gestione dei processi di fusione e riduzione dell'impatto organizzativo derivante sia dai processi medesimi sia dalle procedure aziendali attualmente applicate.	Definizione condivisa e ottimizzazione dei processi aziendali, anche attraverso l'utilizzo di strumenti informatici, e applicazione delle procedure individuate.	Partecipazione attiva ai tavoli di coordinamento tra i referenti dei servizi e dei territori.	Gennaio-Dicembre	
			Monitoraggio dell'avanzamento di quanto pianificato a livello territoriale	Aprile /Luglio/Dicembre	
			Applicazione dei processi definiti e degli indicatori di efficacia dei medesimi	Aprile -Settembre	
		<i>Indicatore di risultato</i>	<i>Target</i>	<i>Risultato</i>	
		Definizione all'interno di ogni processo di almeno 3 indicatori di efficacia per ognuno di essi.	100%		
		Mantenimento dei livelli di accettabilità definiti per ogni indicatore di efficacia.	100%		

PERFORMANCE AZIENDALI

OBIETTIVO DI MANTENIMENTO	RISULTATO ATTESO	MISURAZIONE	TARGET	RISULTATO
GODIMENTO FERIE	Esaurimento delle giornate di ferie dell'intero personale nell'anno di maturazione delle stesse	Assenza di giorni di ferie residui al 31/12/2017	100%	
QUALITÀ DEI SERVIZI	Garantire un livello soddisfacente della qualità dei servizi erogati	80 % di soddisfazione del cliente rilevata tramite questionari di customer satisfaction	95%	
PAREGGIO DI BILANCIO	Il totale del costo della produzione deve essere al massimo pari al valore della produzione	Valore della produzione – costo della produzione	Pareggio di bilancio	
SODDISFAZIONE DEL CLIENTE	Sviluppare una efficace gestione del cliente	Valutazione media rilevata tramite questionari di customer satisfaction	80%	
PRESA IN CARICO	Rafforzare la collaborazione tra i servizi al lavoro e i servizi alla formazione	25% degli utenti fruitore sia di servizi al lavoro che alla formazione sull'utenza totale	25%	
SUCCESSO OCCUPAZIONALE	Favorire l'incontro tra domanda e offerta di lavoro	Successo occupazionale pari al 10% calcolato sul rapporto tra utenti collocati (493) /utenti presi in carico (2243)	10%	
GESTIONE RENDICONTATIVA/DIDATTICA	Favorire un livello soddisfacente della qualità del servizio di segreteria rendicontativa/didattica	rispetto dei tempi di rendicontazione/didattica e della correttezza della rendicontazione	100%	

## DIREZIONE TERRITORIALE NORD OVEST

### OBIETTIVI DI SVILUPPO

<i>Obiettivo n. 1</i>	EFFICIENZA ECONOMICA – area Nord Ovest Milano				
PROGRAMMAZIONE					RENDICONTAZIONE
<i>Stakeholder finale</i>	<i>Impatto atteso</i>	<i>Risultato atteso</i>	<i>Modalità di attuazione</i>	<i>Tempi</i>	<i>Tempi effettivi</i>
SOCI CDA CITTADINI PERSONALE	Maggiore stabilità economica.	Incremento del margine di produttività aziendale	Realizzazione incontri con le Posizioni Organizzative per analisi razionalizzazione dei costi	Aprile	
			Realizzazione incontri con le Posizioni Organizzative per l'individuazione di nuove linee di sviluppo produttivo.	Aprile	
			Sviluppo e attuazione delle misure migliorative definite.	Aprile -Dicembre	
	<b>Indicatore di risultato</b>			<b>Target</b>	<b>Risultato</b>
	Incremento del 5% rispetto all'anno precedente del rapporto tra valore della produzione e costo della produzione			100%	



<i>Obiettivo n. 3</i>	NETWORKING – Area Nord Ovest Milano					
PROGRAMMAZIONE					RENDICONTAZIONE	
<i>Stakeholder finale</i>	<i>Impatto atteso</i>	<i>Risultato atteso</i>	<i>Modalità di attuazione</i>	<i>Tempi</i>	<i>Tempi effettivi</i>	
SOCI CDA CITTADINI SISTEMA IMPRESA	Incremento della forza progettuale e propositiva, miglioramento del rating regionale, ampliamento della “sfera di presa in carico dell’utenza”.	Incremento delle relazioni di rete per lo sviluppo dei servizi e per lo scambio di best practice.	Analisi del fabbisogno del sistema produttivo del territorio del Nord Milano	Marzo		
		Adeguamento dell’offerta dei servizi in risposta al fabbisogno del sistema produttivo e fidelizzazione del sistema imprese.	Implementazione di adeguati strumenti di gestione e condivisione del “cliente azienda”	Aprile		
			Ricerca di interlocutori qualificati	Marzo - Dicembre		
			Attivazione di tavoli istituzionali locali che coinvolgano attori a livello territoriale,	Marzo - Dicembre		
		<i>Indicatore di risultato</i>			<i>Target</i>	<i>Risultato</i>
		Aumento del 10% degli utenti presi in carico, al netto dell’utenza richiedente attività amministrativa			100%	
		Incremento del 15% delle aziende fidelizzate (fruitrici di almeno tre differenti tipologie di servizi)			100%	
Aumento del 30% del numero di nuovi attori coinvolti in partenariati			100%			

<i>Obiettivo n. 4</i>	QUALITY MANAGEMENT – Area Nord Ovest Milano				
PROGRAMMAZIONE					RENDICONTAZIONE
<i>Stakeholder finale</i>	<i>Impatto atteso</i>	<i>Risultato atteso</i>	<i>Modalità di attuazione</i>	<i>Tempi</i>	<i>Tempi effettivi</i>
SOCI CDA CITTADINI PERSONALE UTENTI	Miglioramento della governance tecnica dell'ente	Il sistema qualità diventi strumento gestionale e leva strategica per l'azienda finalizzato al miglioramento dell'azione di governance tecnica e della qualità dei servizi.	Corretta applicazione del piano della Qualità	Gennaio	
			Partecipazione formazione delle posizioni apicali	Aprile	
	<b>Indicatore di risultato</b>			<b>Target</b>	<b>Risultato</b>
	Applicazione del sistema qualità a tutti i servizi ricompresi nello scopo della certificazione			100%	
Rilevazione di massimo 3 non conformità sull'applicazione del sistema in sede di audit interno per servizio			100%		

<i>Obiettivo n. 5</i>	<b>ARMONIZZAZIONE E INGEGNERIZZAZIONE DEI PROCESSI – Area Nord Ovest Milano</b>				
PROGRAMMAZIONE					RENDICONTAZIONE
<i>Stakeholder finale</i>	<i>Impatto atteso</i>	<i>Risultato atteso</i>	<i>Modalità di attuazione</i>	<i>Tempi</i>	<i>Tempi effettivi</i>
SOCI CDA PERSONALE UTENTI	Esito efficace della gestione dei processi di fusione e riduzione dell'impatto organizzativo derivante sia dai processi medesimi sia dalle procedure aziendali attualmente applicate.	Definizione condivisa e ottimizzazione dei processi aziendali, anche attraverso l'utilizzo di strumenti informatici, e applicazione delle procedure individuate.	Partecipazione attiva ai tavoli di coordinamento tra i referenti dei servizi e dei territori.	Gennaio-Dicembre	
			Monitoraggio dell'avanzamento di quanto pianificato a livello territoriale	Aprile /Luglio/Dicembre	
			Applicazione dei processi definiti e degli indicatori di efficacia dei medesimi	Aprile -Settembre	
			<b>Indicatore di risultato</b>		
	Definizione all'interno di ogni processo di almeno 3 indicatori di efficacia per ognuno di essi.			100%	
Mantenimento dei livelli di accettabilità definiti per ogni indicatore di efficacia.			100%		

PERFORMANCE AZIENDALI

OBIETTIVO DI MANTENIMENTO	RISULTATO ATTESO	MISURAZIONE	TARGET	RISULTATO
GODIMENTO FERIE	Esaurimento delle giornate di ferie dell'intero personale nell'anno di maturazione delle stesse	Fruire di tutte le ferie maturate nell'anno 2017	100%	
QUALITÀ DEI SERVIZI	Garantire un livello soddisfacente della qualità dei servizi erogati	Incidenza percentuale degli indicatori sopra soglia rispetto al totale degli indicatori.	95%	
PAREGGIO DI BILANCIO	Il totale del costo della produzione deve essere al massimo pari al valore della produzione	Valore della produzione – costo della produzione	Pareggio di bilancio	
SODDISFAZIONE DEL CLIENTE	Sviluppare una efficace gestione del cliente	Numero questionari con valutazione positiva su numero questionari distribuiti	80%	
PRESA IN CARICO	Rafforzare la collaborazione tra i servizi al lavoro e i servizi alla formazione	Incidenza percentuale dell'utenza fruitrice sia di servizi al lavoro che alla formazione sull'utenza totale	25%	
SUCCESSO OCCUPAZIONALE	Favorire l'incontro tra domanda e offerta di lavoro	Successo occupazionale (utenti collocati/utenti presi in carico)	10%	
TURN OVER CONSULENTI E COLLABORATORI	Rotazione dei professionisti al fine di implementare competenze, conoscenze e abilità a livello territoriale	Incidenza percentuale dei nuovi collaboratori incaricati rispetto ai collaboratori incaricati nel periodo 2014-2015	90%	

## FORMAZIONE NORD OVEST

### OBIETTIVI DI SVILUPPO

<i>Obiettivo n. 1</i>	EFFICIENZA ECONOMICA – area Nord Ovest Milano				
PROGRAMMAZIONE					RENDICONTAZIONE
<i>Stakeholder finale</i>	<i>Impatto atteso</i>	<i>Risultato atteso</i>	<i>Modalità di attuazione</i>	<i>Tempi</i>	<i>Tempi effettivi</i>
SOCI CDA CITTADINI PERSONALE	Maggiore stabilità economica.	Incremento del margine di produttività aziendale	Realizzazione incontri con le Posizioni Organizzative per analisi razionalizzazione dei costi	Aprile	
			Realizzazione incontri con le Posizioni Organizzative per l'individuazione di nuove linee di sviluppo produttivo.	Aprile	
			Sviluppo e attuazione delle misure migliorative definite.	Aprile -Dicembre	
	<b>Indicatore di risultato</b>			<b>Target</b>	<b>Risultato</b>
	Incremento del 5% rispetto all'anno precedente del rapporto tra valore della produzione e costo della produzione			100%	
			100%		

<i>Obiettivo n. 2</i>	CHANGE MANAGEMENT – Area Nord Ovest Milano				
PROGRAMMAZIONE					RENDICONTAZIONE
<i>Stakeholder finale</i>	<i>Impatto atteso</i>	<i>Risultato atteso</i>	<i>Modalità di attuazione</i>	<i>Tempi</i>	<i>Tempi effettivi</i>
SOCI CDA PERSONALE	Avvio di un processo di cambiamento culturale che favorisca una maggiore capacità di autonomia economia dal finanziamento diretto degli enti soci	Individuazione e attuazione di comportamenti organizzativi e strategie che aumentino la competitività aziendale	Partecipazione alla formazione manageriale prevista	Aprile	
			Messa in atto dell'integrazione dei servizi trasversali	Aprile	
<i>Indicatore di risultato</i>				<i>Target</i>	<i>Risultato</i>
Incremento annuo del 10% del rapporto tra proventi derivanti da "attività a mercato" (finanziamenti pubblici, quote di iscrizione private) e trasferimenti diretti dei soci				100%	

<i>Obiettivo n. 3</i>		NETWORKING – Area Nord Ovest Milano			
PROGRAMMAZIONE					RENDICONTAZIONE
<i>Stakeholder finale</i>	<i>Impatto atteso</i>	<i>Risultato atteso</i>	<i>Modalità di attuazione</i>	<i>Tempi</i>	<i>Tempi effettivi</i>
SOCI CDA CITTADINI SISTEMA IMPRESA	Incremento della forza progettuale e propositiva, miglioramento del rating regionale, ampliamento della “sfera di presa in carico dell’utenza”.	Incremento delle relazioni di rete per lo sviluppo dei servizi e per lo scambio di best practice.  Adeguamento dell’offerta dei servizi in risposta al fabbisogno del sistema produttivo e fidelizzazione del sistema imprese.	Analisi del fabbisogno del sistema produttivo del territorio del Nord Milano	Aprile	
			Implementazione di adeguati strumenti di gestione e condivisione del “cliente azienda”	Aprile	
			Ricerca di interlocutori qualificati	Marzo - Dicembre	
			Attivazione di tavoli istituzionali locali che coinvolgano attori a livello territoriale,	Marzo - Dicembre	
			<b><i>Indicatore di risultato</i></b>	<b><i>Target</i></b>	<b><i>Risultato</i></b>
			Aumento del 10% degli utenti presi in carico, al netto dell’utenza richiedente attività amministrativa	100%	
			Incremento del 15% delle aziende fidelizzate (fruitrici di almeno tre differenti tipologie di servizi)	100%	
			Aumento del 30% del numero di nuovi attori coinvolti in partenariati	100%	

<i>Obiettivo n. 4</i>	QUALITY MANAGEMENT – Area Nord Ovest Milano				
PROGRAMMAZIONE					RENDICONTAZIONE
<i>Stakeholder finale</i>	<i>Impatto atteso</i>	<i>Risultato atteso</i>	<i>Modalità di attuazione</i>	<i>Tempi</i>	<i>Tempi effettivi</i>
SOCI CDA CITTADINI PERSONALE UTENTI	Miglioramento della governance tecnica dell'ente	Il sistema qualità diventi strumento gestionale e leva strategica per l'azienda finalizzato al miglioramento dell'azione di governance tecnica e della qualità dei servizi.	Corretta applicazione del piano della Qualità	Gennaio	
			Partecipazione formazione delle posizioni apicali	Aprile	
	<b>Indicatore di risultato</b>			<b>Target</b>	<b>Risultato</b>
	Applicazione del sistema qualità a tutti i servizi ricompresi nello scopo della certificazione			100%	
Rilevazione di massimo 3 non conformità sull'applicazione del sistema in sede di audit interno per servizio			100%		

<i>Obiettivo n. 5</i>	ARMONIZZAZIONE E INGEGNERIZZAZIONE DEI PROCESSI – Area Nord Ovest Milano				
PROGRAMMAZIONE					RENDICONTAZIONE
<i>Stakeholder finale</i>	<i>Impatto atteso</i>	<i>Risultato atteso</i>	<i>Modalità di attuazione</i>	<i>Tempi</i>	<i>Tempi effettivi</i>
SOCI CDA PERSONALE UTENTI	Esito efficace della gestione dei processi di fusione e riduzione dell'impatto organizzativo derivante sia dai processi medesimi sia dalle procedure aziendali attualmente applicate.	Definizione condivisa e ottimizzazione dei processi aziendali, anche attraverso l'utilizzo di strumenti informatici, e applicazione delle procedure individuate.	Partecipazione attiva ai tavoli di coordinamento tra i referenti dei servizi e dei territori.	Gennaio-Dicembre	
			Monitoraggio dell'avanzamento di quanto pianificato a livello territoriale	Aprile /Luglio/Dicembre	
			Applicazione dei processi definiti e degli indicatori di efficacia dei medesimi	Aprile -Settembre	
			<i>Indicatore di risultato</i>	<i>Target</i>	<i>Risultato</i>
			Definizione all'interno di ogni processo di almeno 3 indicatori di efficacia per ognuno di essi.	100%	
			Mantenimento dei livelli di accettabilità definiti per ogni indicatore di efficacia.	100%	

PERFORMANCE AZIENDALI

OBIETTIVO	RISULTATO ATTESO	MISURAZIONE	TARGET	RISULTATO
GODIMENTO FERIE	Esaurimento delle giornate di ferie dell'intero personale nell'anno di maturazione delle stesse	Ferie maturate – ferie fruito nell'anno 2017	100%	
QUALITÀ DEI SERVIZI	Garantire un livello soddisfacente della qualità dei servizi erogati	Incidenza percentuale degli indicatori sopra soglia rispetto al totale degli indicatori.	95%	
SODDISFAZIONE DEL CLIENTE	Sviluppare una efficace gestione del cliente	Numero questionari con valutazione positiva su numero questionari distribuiti	80%	
PRESA IN CARICO	Rafforzare la collaborazione tra i servizi al lavoro e i servizi alla formazione	Incidenza percentuale dell'utenza fruitrice sia di servizi al lavoro che alla formazione sull'utenza totale	25%	
SUCCESSO OCCUPAZIONALE	Favorire l'incontro tra domanda e offerta di lavoro	Allievi sistema duale / Allievi iscritti totali = 20%	20%	
TURN OVER CONSULENTI E COLLABORATORI	Rotazione dei professionisti al fine implementare le competenze, le conoscenze e le abilità	Incidenza percentuale dei nuovi collaboratori incaricati rispetto ai collaboratori incaricati nel periodo 2014-2015	90%	

## LAVORO NORD OVEST

### OBIETTIVI DI SVILUPPO

<i>Obiettivo n. 1</i>	EFFICIENZA ECONOMICA – area Nord Ovest Milano				
PROGRAMMAZIONE					RENDICONTAZIONE
<i>Stakeholder finale</i>	<i>Impatto atteso</i>	<i>Risultato atteso</i>	<i>Modalità di attuazione</i>	<i>Tempi</i>	<i>Tempi effettivi</i>
SOCI CDA CITTADINI PERSONALE	Maggiore stabilità economica.	Incremento del margine di produttività aziendale	Realizzazione incontri con le Posizioni Organizzative per analisi razionalizzazione dei costi	Aprile	
			Realizzazione incontri con le Posizioni Organizzative per l'individuazione di nuove linee di sviluppo produttivo.	Aprile	
			Sviluppo e attuazione delle misure migliorative definite.	Aprile -Dicembre	
	<b><i>Indicatore di risultato</i></b>			<b><i>Target</i></b>	<b><i>Risultato</i></b>
	Incremento del 5% rispetto all'anno precedente del rapporto tra valore della produzione e costo della produzione			100%	

<i>Obiettivo n. 2</i>	CHANGE MANAGEMENT – Area Nord Ovest Milano				
PROGRAMMAZIONE					RENDICONTAZIONE
<i>Stakeholder finale</i>	<i>Impatto atteso</i>	<i>Risultato atteso</i>	<i>Modalità di attuazione</i>	<i>Tempi</i>	<i>Tempi effettivi</i>
SOCI CDA PERSONALE	Avvio di un processo di cambiamento culturale che favorisca una maggiore capacità di autonomia economica dal finanziamento diretto degli enti soci	Individuazione e attuazione di comportamenti organizzativi e strategie che aumentino la competitività aziendale	Partecipazione alla formazione manageriale prevista	Aprile	
			Messa in atto dell'integrazione dei servizi trasversali	Aprile	
	<i>Indicatore di risultato</i>			<i>Target</i>	<i>Risultato</i>
	Incremento annuo del 10% del rapporto tra proventi derivanti da "attività a mercato" (finanziamenti pubblici, quote di iscrizione private) e trasferimenti diretti dei soci			100%	

<i>Obiettivo n. 3</i>	NETWORKING – Area Nord Ovest Milano					
PROGRAMMAZIONE					RENDICONTAZIONE	
<i>Stakeholder finale</i>	<i>Impatto atteso</i>	<i>Risultato atteso</i>	<i>Modalità di attuazione</i>	<i>Tempi</i>	<i>Tempi effettivi</i>	
SOCI CDA CITTADINI SISTEMA IMPRESA	Incremento della forza progettuale e propositiva, miglioramento del rating regionale, ampliamento della “sfera di presa in carico dell’utenza”.	Incremento delle relazioni di rete per lo sviluppo dei servizi e per lo scambio di best practice.	Analisi del fabbisogno del sistema produttivo del territorio del Nord Milano	Aprile		
			Implementazione di adeguati strumenti di gestione e condivisione del “cliente azienda”	Aprile		
		Adeguamento dell’offerta dei servizi in risposta al fabbisogno del sistema produttivo e fidelizzazione del sistema imprese.	Ricerca di interlocutori qualificati	Marzo - Dicembre		
			Attivazione di tavoli istituzionali locali che coinvolgano attori a livello territoriale,	Marzo - Dicembre		
	<b>Indicatore di risultato</b>				<b>Target</b>	<b>Risultato</b>
	Aumento del 10% degli utenti presi in carico, al netto dell’utenza richiedente attività amministrativa				100%	
	Incremento del 15% delle aziende fidelizzate (fruitrici di almeno tre differenti tipologie di servizi)				100%	
Aumento del 30% del numero di nuovi attori coinvolti in partenariati				100%		



<i>Obiettivo n. 5</i>		ARMONIZZAZIONE E INGEGNERIZZAZIONE DEI PROCESSI – Area Nord Ovest Milano			
PROGRAMMAZIONE					RENDICONTAZIONE
<i>Stakeholder finale</i>	<i>Impatto atteso</i>	<i>Risultato atteso</i>	<i>Modalità di attuazione</i>	<i>Tempi</i>	<i>Tempi effettivi</i>
SOCI CDA PERSONALE UTENTI	Esito efficace della gestione dei processi di fusione e riduzione dell'impatto organizzativo derivante sia dai processi medesimi sia dalle procedure aziendali attualmente applicate.	Definizione condivisa e ottimizzazione dei processi aziendali, anche attraverso l'utilizzo di strumenti informatici, e applicazione delle procedure individuate.	Partecipazione attiva ai tavoli di coordinamento tra i referenti dei servizi e dei territori.	Gennaio-Dicembre	
			Monitoraggio dell'avanzamento di quanto pianificato a livello territoriale	Aprile /Luglio/Dicembre	
			Applicazione dei processi definiti e degli indicatori di efficacia dei medesimi	Aprile -Settembre	
	<b>Indicatore di risultato</b>			<b>Target</b>	<b>Risultato</b>
	Definizione all'interno di ogni processo di almeno 3 indicatori di efficacia per ognuno di essi.			100%	
	Mantenimento dei livelli di accettabilità definiti per ogni indicatore di efficacia.			100%	

PERFORMANCE AZIENDALI

OBIETTIVO DI MANTENIMENTO	RISULTATO ATTESO	MISURAZIONE	TARGET	RISULTATO
GODIMENTO FERIE	Esaurimento delle giornate di ferie dell'intero personale nell'anno di maturazione delle stesse	Fruire di tutte le ferie maturate nell'anno 2017	100%	
QUALITÀ DEI SERVIZI	Garantire un livello soddisfacente della qualità dei servizi erogati	Incidenza percentuale degli indicatori sopra soglia rispetto al totale degli indicatori.	95%	
SODDISFAZIONE DEL CLIENTE	Sviluppare una efficace gestione del cliente	Numero questionari con valutazione positiva su numero questionari distribuiti	80%	
PRESA IN CARICO	Rafforzare la collaborazione tra i servizi al lavoro e i servizi alla formazione	Incidenza percentuale dell'utenza fruitrice sia di servizi al lavoro che alla formazione sull'utenza totale	25%	
SUCCESSO OCCUPAZIONALE	Favorire l'incontro tra domanda e offerta di lavoro	Successo occupazionale (utenti collocati/utenti presi in carico)	10%	
TURN OVER CONSULENTI E COLLABORATORI	Rotazione dei professionisti al fine implementare le competenze, le conoscenze e le abilità	Incidenza percentuale dei nuovi collaboratori incaricati rispetto ai collaboratori incaricati nel periodo 2014-2015	90%	

## FORMAZIONE EST

### OBIETTIVI DI SVILUPPO

Obiettivo n. 1	EFFICIENZA ECONOMICA –area Est Milano				
PROGRAMMAZIONE					RENDICONTAZIONE
Stakeholder finale	Impatto atteso	Risultato atteso	Modalità di attuazione	Tempi	Tempi effettivi
SOCI CDA CITTADINI PERSONALE	Maggiore stabilità economica.	Incremento del margine di produttività aziendale	Partecipazione agli incontri con la direzione territoriale per analisi razionalizzazione dei costi	Aprile	
			Condivisione con il personale d'area delle nuove linee di sviluppo produttivo	Aprile	
			Sviluppo e attuazione delle misure migliorative definite.	Marzo -Dicembre	
	<b>Indicatore di risultato</b>				<b>Target</b>
	Incremento del 5% rispetto all'anno precedente del rapporto tra valore della produzione e costo della produzione			100%	

<i>Obiettivo n. 2</i>	CHANGE MANAGEMENT – Area Est Milano				
PROGRAMMAZIONE					RENDICONTAZIONE
<i>Stakeholder finale</i>	<i>Impatto atteso</i>	<i>Risultato atteso</i>	<i>Modalità di attuazione</i>	<i>Tempi</i>	<i>Tempi effettivi</i>
SOCI CDA PERSONALE	Avvio di un processo di cambiamento culturale che favorisca una maggiore capacità di autonomia economica dal finanziamento diretto degli enti soci	Individuazione e attuazione di comportamenti organizzativi e strategie che aumentino la competitività aziendale	Partecipazione alla formazione manageriale prevista	Marzo-Ottobre	
	<b>Indicatore di risultato</b>			<b>Target</b>	<b>Risultato</b>
	Incremento annuo del 10% del rapporto tra proventi derivanti da “attività a mercato” (finanziamenti pubblici, quote di iscrizione private) e trasferimenti diretti dei soci			100%	

<i>Obiettivo n. 3</i>	NETWORKING – Area Est Milano				
PROGRAMMAZIONE					RENDICONTAZIONE
<i>Stakeholder finale</i>	<i>Impatto atteso</i>	<i>Risultato atteso</i>	<i>Modalità di attuazione</i>	<i>Tempi</i>	<i>Tempi effettivi</i>
SOCI CDA PERSONALE	Messa in atto di azioni volte a fidelizzare le aziende clienti dei servizi dell'attività formativa dell'Area Formazione Stipula di accordi di collaborazione con aziende del settore	Incremento delle relazioni di rete per lo sviluppo dei servizi e per lo scambio di best practice.	Analisi del fabbisogno della propria rete di imprese (newsletter, somministrazione questionari per la rilevazione del fabbisogno formativo)	Aprile	Maggio-Giugno
		Adeguamento dell'offerta dei servizi in risposta al fabbisogno del sistema produttivo e fidelizzazione del sistema imprese.	Aggiornamento e implementazione del catalogo dei corsi di formazione	Aprile	Maggio-Luglio
	<b>Indicatore di risultato</b>			<b>Target</b>	<b>Risultato</b>
	Aumento del 10% degli utenti presi in carico, al netto dell'utenza richiedente attività amministrativa			100%	
	Incremento del 15% delle aziende fidelizzate (fruitrici di almeno tre differenti tipologie di servizi)			100%	
	Aumento del 30% del numero di nuovi attori coinvolti in partenariati			100%	

<i>Obiettivo n. 4</i>	QUALITY MANAGEMENT – Area Est Milano				
PROGRAMMAZIONE					RENDICONTAZIONE
<i>Stakeholder finale</i>	<i>Impatto atteso</i>	<i>Risultato atteso</i>	<i>Modalità di attuazione</i>	<i>Tempi</i>	<i>Tempi effettivi</i>
Corretta applicazione del Sistema Gestione Qualità	Gennaio/Dicembre	Il sistema qualità diventi strumento gestionale e leva strategica per l'azienda finalizzato al miglioramento dell'azione di governance tecnica e della qualità dei servizi.	Corretta applicazione del piano della Qualità	Gennaio	
	<b>Indicatore di risultato</b>			<b>Target</b>	<b>Risultato</b>
	Applicazione del sistema qualità a tutti i servizi ricompresi nello scopo della certificazione			100%	
	Rilevazione di massimo 3 non conformità sull'applicazione del sistema in sede di audit interno per servizio			100%	

<i>Obiettivo n. 5</i>		ARMONIZZAZIONE E INGEGNERIZZAZIONE DEI PROCESSI – Area Est Milano			
PROGRAMMAZIONE					RENDICONTAZIONE
<i>Stakeholder finale</i>	<i>Impatto atteso</i>	<i>Risultato atteso</i>	<i>Modalità di attuazione</i>	<i>Tempi</i>	<i>Tempi effettivi</i>
SOCI CDA PERSONALE UTENTI	Esito efficace della gestione dei processi di fusione e riduzione dell'impatto organizzativo derivante sia dai processi medesimi sia dalle procedure aziendali attualmente applicate.	Definizione condivisa e ottimazione dei processi aziendali, anche attraverso l'utilizzo di strumenti informatici, e applicazione delle procedure individuate.	Partecipazione attiva ai tavoli di coordinamento tra i referenti dei servizi e dei territori.	Gennaio-Dicembre	
			Monitoraggio dell'avanzamento di quanto pianificato a livello territoriale	Aprile /Luglio/Dicembre	
			Applicazione dei processi definiti e degli indicatori di efficacia dei medesimi	Aprile -Settembre	
	<b>Indicatore di risultato</b>			<b>Target</b>	<b>Risultato</b>
	Definizione all'interno di ogni processo di almeno 3 indicatori di efficacia per ognuno di essi.			100%	
	Mantenimento dei livelli di accettabilità definiti per ogni indicatore di efficacia.			100%	

PERFORMANCE AZIENDALE

OBIETTIVO DI MANTENIMENTO	RISULTATO ATTESO	MISURAZIONE	TARGET	RISULTATO
GODIMENTO FERIE	Esaurimento delle giornate di ferie dell'intero personale nell'anno di maturazione delle stesse	Incidenza percentuale Ferie godute nell'anno 2017/ferie maturate	90%	
QUALITÀ DEI SERVIZI	Garantire un livello soddisfacente della qualità dei servizi erogati	Incidenza percentuale degli indicatori sopra soglia rispetto al totale degli indicatori.	95%	
PAREGGIO DI BILANCIO	Il totale del costo della produzione deve essere al massimo pari al valore della produzione	Valore della produzione – costo della produzione	Pareggio di bilancio	
SODDISFAZIONE DEL CLIENTE	Sviluppare una efficace gestione del cliente	Numero questionari con valutazione positiva su numero questionari distribuiti	80%	
PRESA IN CARICO	Rafforzare la collaborazione tra i servizi al lavoro e i servizi alla formazione	Incidenza percentuale dell'utenza fruitrice sia di servizi al lavoro che alla formazione sull'utenza totale	25%	
SUCCESSO OCCUPAZIONALE	Favorire l'incontro tra domanda e offerta di lavoro	Successo occupazionale (utenti collocati/utenti presi in carico)	10%	
TURN OVER CONSULENTI E COLLABORATORI	Rotazione dei professionisti al fine implementare le competenze, le conoscenze e le abilità	Incidenza percentuale dei nuovi collaboratori incaricati rispetto ai collaboratori incaricati nel periodo 2014-2015	90%	
GESTIONE RENDICONTATIVA/DIDATTICA	Favorire un livello soddisfacente della qualità del servizio di segreteria rendicontativa/didattica	rispetto dei tempi di rendicontazione/didattica e della correttezza della rendicontazione	100%	

## AREA LAVORO EST

### OBIETTIVI DI SVILUPPO

<i>Obiettivo n. 1</i>	EFFICIENZA ECONOMICA – area Est Milano				
PROGRAMMAZIONE					RENDICONTAZIONE
<i>Stakeholder finale</i>	<i>Impatto atteso</i>	<i>Risultato atteso</i>	<i>Modalità di attuazione</i>	<i>Tempi</i>	<i>Tempi effettivi</i>
SOCI CDA CITTADINI PERSONALE	Maggiore stabilità economica.	Incremento del margine di produttività aziendale	Partecipazione agli incontri con la direzione territoriale per analisi razionalizzazione dei costi	Aprile	
			Sviluppo e attuazione delle misure migliorative definite.	Aprile -Dicembre	
	<b><i>Indicatore di risultato</i></b>			<b><i>Target</i></b>	<b><i>Risultato</i></b>
	Incremento del 5% rispetto all'anno precedente del rapporto tra valore della produzione e costo della produzione			100%	

<i>Obiettivo n. 2</i>	CHANGE MANAGEMENT – Area Est Milano				
PROGRAMMAZIONE					RENDICONTAZIONE
<i>Stakeholder finale</i>	<i>Impatto atteso</i>	<i>Risultato atteso</i>	<i>Modalità di attuazione</i>	<i>Tempi</i>	<i>Tempi effettivi</i>
SOCI CDA PERSONALE	Avvio di un processo di cambiamento culturale che favorisca una maggiore capacità di autonomia economica dal finanziamento diretto degli enti soci	Individuazione e attuazione di comportamenti organizzativi e strategie che aumentino la competitività aziendale	Partecipazione alla formazione manageriale prevista	Aprile/maggio	
	<b>Indicatore di risultato</b>			<b>Target</b>	<b>Risultato</b>
	Incremento annuo del 10% del rapporto tra proventi derivanti da “attività a mercato” (finanziamenti pubblici, quote di iscrizione private) e trasferimenti diretti dei soci			100%	

<i>Obiettivo n. 3</i>	NETWORKING – Area Est Milano				
PROGRAMMAZIONE					RENDICONTAZIONE
<i>Stakeholder finale</i>	<i>Impatto atteso</i>	<i>Risultato atteso</i>	<i>Modalità di attuazione</i>	<i>Tempi</i>	<i>Tempi effettivi</i>
SOCI CDA CITTADINI SISTEMA IMPRESA	Incremento della forza progettuale e propositiva, miglioramento del rating regionale, ampliamento della “sfera di presa in carico dell’utenza”.	Incremento delle relazioni di rete per lo sviluppo dei servizi e per lo scambio di best practice.  Adeguamento dell’offerta dei servizi in risposta al fabbisogno del sistema produttivo e fidelizzazione del sistema imprese.	Analisi del fabbisogno del sistema produttivo del territorio del est Milano / diffusione di report sul MDL e Sistema produttivo	Aprile	
			Implementazione di adeguati strumenti di gestione e condivisione del “cliente azienda”	Marzo - Dicembre	
			Ricerca di interlocutori territoriali qualificati: partecipazione a tavoli comunali-distrettuali, incontri con le parti sociali	Marzo - Dicembre	
			Miglioramento del servizio News letter per aziende e della visibilità del servizio IDO	Marzo - Dicembre	
			Riorganizzazione dell’attività CPI per favorire la presa in carico delle persone e l’accesso ai servizi	Marzo - Dicembre	
			Ricerca e inserimento di ulteriori figure qualificate per la ricollocazione del personale	Marzo - Dicembre	
	<b>Indicatore di risultato</b>			<b>Target</b>	<b>Risultato</b>
	Aumento del 10% degli utenti presi in carico, al netto dell’utenza richiedente attività amministrativa			100%	
	Incremento del 15% delle aziende fidelizzate (fruitrici di almeno tre differenti tipologie di servizi)			100%	
	Aumento del 30% del numero di nuovi attori coinvolti in partenariati			100%	

<i>Obiettivo n. 4</i>	QUALITY MANAGEMENT – Area Est Milano				
PROGRAMMAZIONE					RENDICONTAZIONE
<i>Stakeholder finale</i>	<i>Impatto atteso</i>	<i>Risultato atteso</i>	<i>Modalità di attuazione</i>	<i>Tempi</i>	<i>Tempi effettivi</i>
SOCI CDA CITTADINI PERSONALE UTENTI	Miglioramento della governance tecnica dell'ente	Il sistema qualità diventi strumento gestionale e leva strategica per l'azienda finalizzato al miglioramento dell'azione di governance tecnica e della qualità dei servizi.	Presentazione sistema qualità a tutto il personale	Aprile	
			Introduzione delle procedure di attuazione del piano della qualità	Maggio/ dicembre	
			Verifiche e controlli a campione sui su progetti definiti (dul, gg, emergo)	Giugno/Dicembre	
			Diffusione e rilevazione della customer sui servizi		
	<b>Indicatore di risultato</b>			<b>Target</b>	<b>Risultato</b>
	Applicazione del sistema qualità a tutti i servizi ricompresi nello scopo della certificazione			100%	
	Rilevazione di massimo 3 non conformità sull'applicazione del sistema in sede di audit interno per servizio			100%	

<i>Obiettivo n. 5</i>	ARMONIZZAZIONE E INGEGNERIZZAZIONE DEI PROCESSI – Area Est Milano				
PROGRAMMAZIONE					RENDICONTAZIONE
<i>Stakeholder finale</i>	<i>Impatto atteso</i>	<i>Risultato atteso</i>	<i>Modalità di attuazione</i>	<i>Tempi</i>	<i>Tempi effettivi</i>
SOCI CDA PERSONALE UTENTI	Esito efficace della gestione dei processi di fusione e riduzione dell'impatto organizzativo derivante sia dai processi medesimi sia dalle procedure aziendali attualmente applicate.	Definizione condivisa e ottimazione dei processi aziendali, anche attraverso l'utilizzo di strumenti informatici, e applicazione delle procedure individuate.	Partecipazione attiva ai tavoli di coordinamento tra i referenti dei servizi e dei territori.	Aprile /dicembre	
			Monitoraggio dell'avanzamento di quanto pianificato a livello area	Aprile /Luglio/Dicembre	
			Applicazione dei processi definiti e degli indicatori di efficacia dei medesimi	Aprile -Settembre	
	<b>Indicatore di risultato</b>			<b>Target</b>	<b>Risultato</b>
	Definizione all'interno di ogni processo di almeno 3 indicatori di efficacia per ognuno di essi.			100%	
Mantenimento dei livelli di accettabilità definiti per ogni indicatore di efficacia.			100%		

PERFORMANCE AZIENDALE

OBIETTIVO DI MANTENIMENTO	RISULTATO ATTESO	MISURAZIONE	TARGET	RISULTATO
GODIMENTO FERIE	Esaurimento delle giornate di ferie dell'intero personale nell'anno di maturazione delle stesse.	Fruire di tutte le ferie maturate nell'anno 2017	100%	
QUALITÀ DEI SERVIZI	Garantire un livello soddisfacente della qualità dei servizi erogati	Incidenza percentuale degli indicatori sopra soglia rispetto al totale degli indicatori.	95%	
PAREGGIO DI BILANCIO	Il totale del costo della produzione deve essere al massimo pari al valore della produzione	Valore della produzione – costo della produzione	Pareggio di bilancio	
SODDISFAZIONE DEL CLIENTE	Sviluppare una efficace gestione del cliente	Numero questionari con valutazione positiva su numero questionari distribuiti	80%	
PRESA IN CARICO	Rafforzare la collaborazione tra i servizi al lavoro e i servizi alla formazione	Incidenza percentuale dell'utenza fruitrice sia di servizi al lavoro che alla formazione sull'utenza totale	25%	
SUCCESSO OCCUPAZIONALE	Favorire l'incontro tra domanda e offerta di lavoro	Successo occupazionale (Utenti collocati/utenti presi in carico)	10%	
TURN OVER CONSULENTI E COLLABORATORI	Rotazione dei professionisti al fine implementare le competenze, le conoscenze e le abilità	Incidenza percentuale dei nuovi collaboratori incaricati rispetto ai collaboratori incaricati nel periodo 2014-2015	90%	
GESTIONE RENDICONTATIVA/DIDATTICA	Favorire un livello soddisfacente della qualità del servizio di segreteria rendicontativa/didattica	Rispetto dei tempi di rendicontazione/didattica e della correttezza della rendicontazione	100%	