

# RELAZIONE DELLE PERFORMANCE 2017

---

**SEDE LEGALE**

Via Soderini 24 - 20146 Milano

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

PIVA 08928300964

AFFARI GENERALI E LEGALI .....	3
AMMINISTRAZIONE.....	7
APPALTI E CONTRATTI.....	11
GESTIONE E SVILUPPO DEL PERSONALE .....	15
PROGETTAZIONE E POLITICHE SCOLASTICHE .....	19
QUALITA' E ACCREDITAMENTO .....	23
<b>COORDINAMENTO FORMAZIONE MILANO .....</b>	<b>27</b>
DDIF MILANO 2017.....	34
CENTRO PER L'IMPIEGO .....	40
SERVIZIO FORMAZIONE MODA.....	49
INNOVAZIONE TECNICO GESTIONALE.....	56
DIREZIONE TERRITORIALE NORD .....	63
AREA FORMAZIONE NORD MILANO .....	70
CFP A.GRANDI – CFP COLOGNO MONZESE – CFP CORMANO .....	76
FORMAZIONE RISTORAZIONE.....	82
SVANTAGGIO NORD .....	88
LAVORO NORD .....	94
DIREZIONE TERRITORIALE NORD OVEST.....	101
FORMAZIONE NORD OVEST .....	107
LAVORO NORD OVEST.....	114
FORMAZIONE EST.....	120
AREA LAVORO EST.....	127

## AFFARI GENERALI E LEGALI

### OBIETTIVI DI SVILUPPO

Obiettivo n. 1	QUALITY MANAGEMENT				
PROGRAMMAZIONE					RENDICONTAZIONE
Stakeholder finale	Impatto atteso	Risultato atteso	Modalità di attuazione	Tempi	Tempi effettivi
SOCI CDA COLLEGIO DEI REVISORI	Miglioramento della gestione dei processi gestiti dal servizio	Armonizzazione dei processi e aggiornamento dei flussi informativi	Pianificazione di incontri col personale coinvolto sui singoli processi	Giugno	Aggiornamento costante
			Aggiornamento delle procedure	Dicembre	dicembre
SERVIZI E UFFICI PERSONALE	<b>Indicatore di risultato</b>			<b>Target</b>	<b>Risultato</b>
	Rilevazione di massimo 3 non conformità sull'applicazione del sistema in sede di audit interno per servizio			100%	100%
	Applicazione del sistema qualità ai servizi			100%	100%

Relazione sulla performance

Nel corso dell'anno 2017 si è provveduto ad un aggiornamento costante delle procedure che non rispetta tempistiche precise ma si effettuano incontri ogni volta che si rileva una necessità. Si è applicato il sistema qualità come da previsione

<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	settembre
			Pianificazione di incontri col responsabile qualità	Settembre	ottobre
			Applicazione sistema qualità	Dicembre	novembre
	<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%	100%	

Relazione sulla performance

All'interno dei parametri di controllo relativi alla procedura, ci si è discostati dal previsto per il tempo trascorso tra la presentazione istanza/validazione poiché non erano pervenute istanze.

<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	Aprile
			Realizzazione di riunioni finalizzate all'ottimizzazione dei processi trasversali.	Gennaio - dicembre	Aprile - 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%

Relazione sulla performance

Si è partecipato agli incontri di formazione pianificati dall'ufficio personale e realizzati nel primo semestre dell'anno 2017 e al fine di migliorare la qualità dei servizi resi, sono stati organizzati incontri tra colleghi responsabili dei servizi trasversali, funzionali all'ottimizzazione dei servizi trasversali

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	Esaurimento giornate di ferie dell'anno 2017	100%	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%	93.86%
QUALITÀ DEI SERVIZI	Garantire un livello soddisfacente della qualità dei servizi erogati	Incidenza percentuale degli indicatori sopra soglia rispetto al totale degli indicatori.	95%	100%
PROCEDURE RELATIVE AL SERVIZIO	Armonizzazione dei processi e aggiornamento dei flussi informativi	Definizione processo	85%	100%
GESTIONE PROCESSO DI FUSIONE	Riduzione impatto organizzativo	Definizione processo di fusione	100%	100%

## AMMINISTRAZIONE OBIETTIVI DI SVILUPPO

<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	Dicembre		
			Armonizzazione delle procedure	Gennaio – dicembre	Dicembre		
			Definizione dei processi e di indicatori di efficacia dei medesimi	Gennaio - Dicembre	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%	100%
Relazione sulla performance							
Sono stati presi in considerazione il "Controllo di Gestione" e il servizio "Rendicontazione", i processi che maggiormente interagiscono trasversalmente con l'organizzazione aziendale. Sono stati schematizzati i processi e individuati gli indicatori.							
Per il processo Rendicontazione:							
1) Rapporto tra spesa non ammessa e totale rendicontato < del 3%							
2) Rispetto delle scadenze nella presentazione dei rendiconti (100%)							
3) Verifica interna, a campione, dei documenti giustificativi dei progetti rendicontati a costi reali ad avanzamento almeno pari al 50% (100%).							
Per il Controllo di Gestione:							
4) Effettuare monitoraggi periodici quadrimestrali (100%)							
5) Verifica quadrimestre che il rapporto tra il risultato economico dei singoli servizi (cdc) e il budget previsto non sia <1							
6) Verifica della corretta imputazione delle voci di costo/ricavo sui cdc di riferimento quadrimestrale							

<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	Gennaio - Aprile	Aprile
			Realizzazione incontri con Direttori Territoriali e amministrazione per analisi razionalizzazione dei costi	Gennaio - Dicembre	Dicembre
	<b>Indicatore di risultato</b>			<b>Target</b>	<b>Risultato</b>
	Costruzione di un modello di reporting condiviso			100%	100%
Relazione Sulla performance					
<p>Durante la formazione sul controllo di gestione sono state condivise con i Direttori Territoriali nuove modalità operative, di seguito brevemente riportate.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Il Direttore territoriale/ Referente di progetto dovrà predisporre la scheda progetto, identificando il centro di costo coinvolto ed il relativo preventivo di spesa. Tutta la documentazione dovrà essere trasmessa all'ufficio Controllo di Gestione. I modelli da utilizzare sono stati rivisti e aggiornati per agevolare la compilazione l'invio.</li> <li>2) Sono stati istituiti nuovi Centri di Costo e condivisi con il Direttore Generale e i Direttori Territoriali.</li> <li>3) Si è stabilito di fornire periodicamente (quadrimestralmente) ai Direttori territoriali e ai Responsabili di Servizio dei format condivisi da compilare riportanti dati di natura economica/amministrativa ai fini di monitorare l'andamento economico dei progetti e dell'area territoriale nel suo complesso.</li> <li>4) I report prodotti verranno condivisi periodicamente con il Direttore territoriale/responsabile del servizio e semestralmente con il Direttore Generale</li> </ol>					

<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	Aprile		
			Realizzazione di riunioni finalizzate all'ottimizzazione dei processi trasversali.	Gennaio - dicembre	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%

Relazione sulla performance

Il servizio ha partecipato alla formazione pianificata. Anche a seguito degli spunti forniti durante le ore di formazione sono state concordate diverse riunioni finalizzate alla condivisione delle informazioni e all'ottimizzazione dei processi. Abbiamo collaborato con l'Ufficio del Personale per la definizione dei processi per la gestione dei contratti di somministrazione.

PERFORMANCE AZIENDALE

OBIETTIVO DI MANTENIMENTO	RISULTATO ATTESO	MISURAZIONE	TARGET	RISULTATO
GODIMENTO FERIE	Esaurimento delle giornate di ferie nell'anno di maturazione delle stesse	Esaurimento giornate di ferie dell'anno 2017	100%	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%	n.a
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%	93.86%
PROGRAMMAZIONE E MONITORAGGIO	Consolidamento delle attività di programmazione e monitoraggio finalizzate al contenimento dei costi di gestione	Monitoraggio trimestrale dello stato di avanzamento	100%	100%
RIDUZIONE TEMPI PROCESSI AMMINISTRATIVI	Conciliazione degli estratti conto entro i due mesi successivi al saldo contabile	Verifica della conciliazione nei tempi attesi	100%	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	Ottobre
<b>Indicatore di risultato</b>				<b>Target</b>	<b>Risultato</b>
Applicazione del sistema qualità al Servizio Appalti e Contratti				100%	100%
Rilevazione di massimo 1 non conformità sull'applicazione del sistema in sede di audit interno				100%	100%

Relazione sulla performance

Nel corso dell'anno 2017 si è provveduto ad un aggiornamento costante delle procedure che non rispetta tempistiche precise ma si effettuano incontri ogni volta che si rileva una necessità. Si è applicato il sistema qualità come da previsione

<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	In Itinere	Effettuato
<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%

Relazione sulla performance

Nella seconda metà del 2017, a seguito di diversi incontri con la Responsabile del Servizio Qualità e Accreditamento, sono stati individuati tre indicatori di efficacia in relazione al Servizio Appalti e Contratti. Nel limitato periodo di riferimento, i tre indicatori hanno mantenuto livelli più che accettabili.

<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	Aprile
			Realizzazione di riunioni finalizzate all'ottimizzazione die processi trasversali.	Gennaio - dicembre	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%
Relazione sulla Performance					
Il servizio ha partecipato alle riunioni con l'Ufficio Personale e ha contribuito al raggiungimento dell'obiettivo supportando in maniera operativa i servizi che hanno richiesto supporto.					

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%	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%	93.86%

## GESTIONE E SVILUPPO DEL PERSONALE

### OBIETTIVI DI SVILUPPO

Obiettivo n. 1	QUALITY MANAGEMENT				
PROGRAMMAZIONE					RENDICONTAZIONE
Stakeholder finale	Impatto atteso	Risultato atteso	Modalità di attuazione	Tempi	Tempi effettivi
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>
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%
<p>Relazione sulla performance</p> <p>Durante l'anno sono stati informatizzati i processi di gestione per obiettivi e di valutazione delle performance, che verrà utilizzato per la fase ex ante di definizione degli obiettivi 2018.</p> <p>È stato informatizzato il processo di contrattualizzazione dei collaboratori ( RDI ), sul sistema gestionale Vanoglio, che ha iniziato la fase di test nel mese di novembre 2017, al fine di verificarne la funzionalità. L'informatizzazione del processo prevede inoltre l'interazione dei due sistemi informatici attualmente in uso per il processo di selezione e contrattualizzazione dei collaboratori.</p> <p>È stato inoltre informatizzato il sistema di pubblicazione dei contratti di collaborazione al fine di meglio poter rispondere al dettato normativo in materia di trasparenza e anti corruzione.</p> <p>Si è dato avvio all'analisi dell'informatizzazione del processo di gestione della formazione del personale attraverso l'applicativo zucchetti.</p> <p>Sono stati definiti: il processo di "inserimento risorse umane" il processo "pay roll e certificazione unica"; i criteri generali, oggetto di contrattazione con le parti sindacali, e il processo di mobilità interna del personale; il processo di definizione della dotazione organica.</p> <p>Per ogni processo sono stati individuati 3 indicatori..</p>					

Obiettivo n. 2	ARMONIZZAZIONE E INGEGNERIZZAZIONE DEI PROCESSI						
PROGRAMMAZIONE					RENDICONTAZIONE		
Stakeholder finale	Impatto atteso	Risultato atteso	Modalità di attuazione	Tempi	Tempi effettivi		
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.	Individuazione dei processi da definire e di quelli da informatizzare e definizione piano di lavoro	Marzo	Marzo		
			Definizione e informatizzazione dei processi e definizione indicatori	Aprile - dicembre	Aprile - dicembre		
			Monitoraggio dell'avanzamento di quanto pianificato	Aprile /Luglio/Dicembre	Luglio - 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%	100%
Mantenimento dei livelli di accettabilità definiti per ogni indicatore di efficacia.			100%	-			
Relazione sulla Performance							
<p>Sono state effettuate riunioni di pianificazione e informazione che hanno coinvolto il personale del servizio e la Responsabile del servizio qualità e accreditamento. Durante l'anno si è lavorato all'interno del Servizio GSP per sviluppare una cultura di lavoro per processi e procedure incentivando la comunicazione interfunzionale.</p> <p>Sono state definite/aggiornate le procedure "gestione risorse umane" "selezione del personale" "selezione collaboratori", "formazione", "gestione personale in somministrazione".</p> <p>Durante gli audit interni sono state rilevate due non conformità, una inerente il modello di verbale di selezione utilizzato per i collaboratori e l'altra inerente gli indici della formazione del personale.</p>							

<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	Aprile		
			Realizzazione di riunioni finalizzate all'ottimizzazione dei processi trasversali.	Gennaio - dicembre	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%
Relazione sulle Performance							
Il Servizio ha partecipato e organizzato gli incontri di Formazione con tutti i servizi coinvolti, raggiungendo l'obiettivo di supporto ai servizi coinvolti nel raggiungimento dell'obiettivo.							

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%	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%	93.86%

## 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	Dicembre
			Analisi dell'organizzazione del servizio e definizione dei flussi organizzativi e di processo inerenti la "progettazione unificata"	Dicembre	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%	100%
	Coinvolgimento di nuovi attori nelle reti di partenariato nazionali o internazionali nella misura del 30% rispetto a quelli coinvolti nell'anno precedente			100%	100%

#### Relazione sulla performance EX -POST

Il servizio, nella sua fase di start –up di fusione delle realtà territoriali, ha visto una soddisfacente implementazione circa il monitoraggio delle reti di partenariato locali, nazionali ed europee. Ciò ha reso possibile una significativa analisi di opportunità di finanziamento nelle aree della formazione, orientamento e lavoro, condivise con la Direzione, ed un'importante messa in rete di competenze specifiche presenti nelle risorse del servizio.

<i>Obiettivo n. 2</i>	POLITICHE SCOLASTICHE/ORIENTAMENTO				
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	Potenziamento della capacità di erogare servizi d'orientamento ampliando la sfera di "presa in carico dell'utenza"	Migliorare e implementare la capacità di erogare servizi di orientamento nelle scuole e università, in rete con enti locali, università e imprese, facilitando il trasferimento di buone prassi.	Implementazione attività di rete con gli stakeholder	dicembre	dicembre
			Attivazione di tavoli istituzionali che coinvolgano attori a livello territoriale, nazionale ed europeo	dicembre	dicembre
<b>Indicatore di risultato</b>				<b>Target</b>	<b>Risultato</b>
Aumento del 10 % numero di studenti coinvolti nell'erogazione di servizi di orientamento, rispetto all'anno precedente				100%	100%
Aumento del 30% del numero di nuovi attori coinvolti in partenariati				100%	90%

Relazione sulla performance EX - POST

Il servizio ha visto una significativa erogazione di servizi di orientamento in risposta al rilevante fabbisogno evidenziato sia dalle istituzioni scolastiche sia dalle famiglie sino a conclusione temporanea dell'attività finanziata (Ottobre 2017). L'utenza coinvolta vede prevalentemente giovani studenti, anche espulsi da un percorso scolastico (utenza NEET). Questo dato emerge dalla valutazione circa il raggiungimento degli obiettivi qualitativi dell'approfondimento orientativo elaborata dalla relazione conclusiva da parte dei servizi territoriali coinvolti.

<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	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%

Relazione sulla performance

Il servizio ha realizzato costante attività di supporto a colleghi e responsabili di unità trasversali e territoriali nel raggiungimento dei relativi obiettivi nonché prevenendo anche sessioni di monitoraggio volte ad implementare ed innovare l'attività

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%	93.86%
GODIMENTO FERIE	Esaurimento delle giornate di ferie dell'intero personale nell'anno di maturazione delle stesse	Incidenza percentuale Ferie godute/ferie maturate	100%	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%	100%

## 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	Febbraio 2017
			Formazione delle posizioni apicali	Aprile	Aprile-Dicembre
			Verifica del PAQ	Giugno	Luglio 2017
			Riesame della Direzione	Dicembre	Novembre 2017
<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%	100%
Applicazione del Sistema Qualità ai servizi: gestione e sviluppo del personale, Affari generali e legali, Comunicazione				100%	100%
<p>Relazione sulla performance</p> <p>Il recepimento nel Sistema Qualità di nuovi processi e nuovi servizi ha richiesto un lavoro lungo e complesso di confronto con i Responsabili dei servizi stessi. La logica che ha accompagnato lo sviluppo è stata la creazione di uno strumento di riferimento in primis per gli operatori del servizio stesso e successivamente per gli altri attori con cui il servizio si interfaccia. Sono state sviluppate due procedure per il Servizio Gestione e sviluppo del personale, una ex novo ed una totalmente revisionata.</p> <p>E' stato messo in qualità il nuovo sistema di approvvigionamento dei fornitori sulla base dell'albo creato nello scorso aprile e per il servizio Affari generali e legali si è definita la procedura di gestione degli appalti.</p> <p>Le procedure sono state inserite nel Sistema nel novembre del 2017, ci si da il tempo di sei mesi per testarne l'efficacia e monitorare l'andamento degli indicatori. Non sono state attivate azioni formative perché per una gestione efficace del processo si è ritenuto maggiormente funzionale lo strumento dell'accompagnamento individuale o al servizio nel suo complesso.</p>					

Obiettivo n. 2	ARMONIZZAZIONE E INGEGNERIZZAZIONE DEI PROCESSI				
PROGRAMMAZIONE					RENDICONTAZIONE
Stakeholder finale	Impatto atteso	Risultato atteso	Modalità di attuazione	Tempi	Tempi effettivi
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%	100%

#### Relazione sulla performance

Rispetto agli indicatori di efficacia si è proceduto su due strade parallele: da una parte la verifica e la validazione degli indicatori legati ai processi in qualità. Gli stessi sono stati rivisti, in alcuni casi ampliati perché in misura inferiore a tre, in altri casi è stato necessario modificarli per renderli più aderenti alla realtà organizzativa.

Rispetto, invece, agli indicatori dei processi definiti dai servizi che non sono stati inseriti nel sistema qualità, il servizio ha supportato i responsabili nella definizione del processo e nell'individuazione di indicatori che potessero essere significativi sulla base di quanto definito.

Il servizio qualità monitora tutti gli indicatori inseriti a sistema, mentre i referenti del servizio monitorano quelli dei processi non in qualità.

In alcuni casi i processi sono stati definiti tra novembre e dicembre quindi non è stato fatto alcun monitoraggio intermedio.

<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	Gennaio-aprile
			Realizzazione di riunioni finalizzate all'ottimizzazione dei processi trasversali.	Gennaio - dicembre	Aprile-dicembre
			<b>Indicatore di risultato</b>		<b>Target</b>
Raggiungimento del 90% degli obiettivi di II livello e III livello dei Servizi di Line				100%	100%

Relazione sulla performance

Relativamente al punto uno la partecipazione è stata garantita a tutte le formazioni previste dal Piano della formazione più le formazioni oltre a cui la Direzione ha ritenuto che fosse necessario partecipare.

Rispetto alla realizzazione di riunioni si è agito su più fronti: da una parte, sulla base anche di elementi emersi in formazione, si è lavorato sul mettere in rete le informazioni tra servizi trasversali, inizialmente con tutti i colleghi dell'area per lavorare sulla standardizzazione dei processi, successivamente con gruppi ristretti su tematiche specifiche riguardanti i processi.

Lo stesso tipo di percorso è stato effettuato anche con colleghi non di area trasversale per ragionare e ipotizzare miglioramenti e "personalizzazioni" legate ai servizi sulle tematiche della qualità e sulle procedure.

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%	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%	93.86%

## 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	Aprile/Maggio
			Realizzazione incontri con i referenti di settore per nuova Offerta Formativa	Giugno	Maggio/Giugno
			Attuazione delle misure migliorative definite.	Giugno -Dicembre	Luglio-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%	100%

Come previsto nel Sistema Qualità di Afol Metropolitana, ho proceduto nei mesi di aprile e maggio 2017 ad effettuare le riunioni di monitoraggio dell'attività formativa avviata ed in avvio relativa all'anno formativo 2016/2017. In queste riunioni è consuetudine evidenziare, oltre ai punti di forza e di debolezza dell'offerta formativa, anche le possibilità di contenimento dei costi rispetto al previsionale presentato alla Direzione.

A seguito delle riunioni di monitoraggio, sono stati poi effettuati gli incontri necessari a formulare la nuova Offerta Formativa che, voglio ricordare, nel corso dell'anno tende poi ad ampliarsi e modificarsi con nuove proposte in base alle richieste da parte dei potenziali utenti e/o da esigenze di mercato. Per l'unità Afol Moda, l'incontro di progettazione dell'Offerta Formativa è stato nuovamente occasione per effettuare un nuovo monitoraggio dei costi sempre rispetto al previsionale presentato a luglio 2016. I costi dei docenti sono già al minimo attuabile (indicativamente € 30,00/ora + IVA/contributi), così come contenute sono le spese relative al materiale necessario a svolgere l'attività formativa ed a realizzare le collezioni (capita, fortunatamente, che alcune grosse aziende come Serikos ci omaggino dei loro splendidi tessuti per realizzare le nostre collezioni; nel 2017 ciò è accaduto per la collezione Bambina, che è stata fatta sfilare in occasione della Graduate di novembre ed in occasione della Milano Fashion Week a settembre).

Elenco degli incontri formali svolti:

- Afol Moda: riunione di monitoraggio in data 3 aprile 2017
- Afol Moda: riunione di progettazione dell'Offerta Formativa in data 3 maggio 2017
- Afol Moda: riunione di chiusura del Piano dell'Offerta Formativa in data 14 giugno 2017
- CFP Bauer: riunione di monitoraggio in data 3 aprile 2017
- CFP Bauer: riunione di progettazione dell'Offerta Formativa in data 22 maggio 2017
- CFP Vigorelli: riunione di monitoraggio in data 3 aprile 2017
- CFP Vigorelli: riunione di progettazione dell'Offerta Formativa in data 22 maggio 2017

Nel mese di giugno, a seguito delle riunioni sopra elencate e di alcuni incontri con i Responsabili delle attività formative degli altri territori, ho inoltre progettato ed assemblato il Piano dell'Offerta Formativa di Afol Metropolitana. Per la prima volta è stato creato uno strumento rappresentativo di tutta l'attività formativa svolta su tutti i territori; questo ha evidenziato le notevoli possibilità di relazione ed integrazione della stessa.

Obiettivo n. 2	CHANGE MANAGEMENT – Coordinamento Formazione Milano				
PROGRAMMAZIONE					RENDICONTAZIONE
Stakeholder finale	Impatto atteso	Risultato atteso	Modalità di attuazione	Tempi	Tempi effettivi
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	Febbraio/Aprile
			Incontri con gli altri servizi volti a migliorare l'integrazione ed a valutare le procedure esistenti	Giugno/Dicembre	Gennaio/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%	100%

#### Relazione sulla performance

Nei mesi di febbraio/aprile 2017 ho partecipato, su indicazione della DG, ad un corso di formazione manageriale che ha coinvolto tutte le Posizioni Organizzative di Afol Metropolitana suddivise in line e staff. Sottolineo che questa è stata un'importante occasione per conoscerci e conseguentemente per ampliare le opportunità di fare "gioco di squadra"; sarebbe ottimale un proseguo di tale attività.

Il corso aveva per oggetto un insieme di tematiche, ognuna delle quali rappresenterebbe un singolo corso a se stante da seguire in modo più approfondito: dalla comunicazione efficace, al lavoro di squadra, dalla gestione dei collaboratori e delle riunioni alla gestione del tempo e dei conflitti.

Nel medesimo periodo, quasi tutte le colleghe di Afol Moda hanno avuto la possibilità di frequentare corsi di aggiornamento quali "CAD Modellistico" e "Tempi e metodi".

Tutti i corsi di formazione sono stati finanziati dal progetto "Valore PA".

Numerosi sono stati gli incontri a carattere non formale con i responsabili di altri servizi, primi fra tutti il Servizio Politiche Attive di Milano e gli altri servizi annessi alla formazione presenti sugli altri territori. Non è stato però sempre possibile attuare attività di integrazione e di omogeneizzazione delle procedure esistenti, a causa del mio cambio di ruolo avvenuto in data 1° luglio 2017. In generale si è rafforzato il rapporto e l'integrazione con gli uffici Doti delle Politiche Attive di Milano nonché del CFP Vigorelli. Sono state anche gettate le premesse per una possibile collaborazione tra Afol Moda ed il CFP Grandi

<i>Obiettivo n. 3</i>	NETWORKING – 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	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 di Milano	Marzo/Giugno	Marzo/Giugno
		Adeguamento dell’offerta dei servizi in risposta al fabbisogno del sistema produttivo e fidelizzazione del sistema imprese.	Potenziamento ed ampliamento delle relazioni esterne (Aziende, Enti, Università, Associazioni ed Istituzioni)	Gennaio - Dicembre	Gennaio/Dicembre
SISTEMA IMPRESA	<b>Indicatore di risultato</b>			<b>Target</b>	<b>Risultato</b>
	Incremento del 5% degli utenti iscritti ai corsi di formazione continua e permanente			100%	100%
	Erogazione di corsi di formazione a pagamento (formazione continua) al 10% delle aziende che attivano servizio di tirocinio a Milano			100%	100%
	Incremento del 5% degli utenti con dote apprendistato 1° livello e/o dote sistema duale			100%	0%

## Relazione sulla performance

Tra febbraio e giugno 2017 ho proceduto, come ogni anno, ad analizzare il fabbisogno del sistema produttivo del territorio di Milano e provincia volta ad individuare l'andamento del mercato del lavoro al fine di evidenziarne le necessità formative sia in termini di nuove professionalità da formare sia in termini di nuovi aggiornamenti professionali da proporre. Finalità di tale analisi è quella la predisposizione del POF (Piano Offerta Formativa) ovvero di un'offerta formativa il più attinente possibile alle necessità del mondo del lavoro.

I dati presi in considerazione sono generalmente quelli pubblicati da Excelsior, nonché dall'ISTAT in collaborazione con INPS, ANPAL ed ISTAT e quindi anche i dati dell'Osservatorio del Mercato del Lavoro e l'andamento delle COB. Per alcuni settori, quale quello del Benessere, sono stati poi presi in considerazione i dati derivanti da specifiche ricerche quale quello del Centro Studi di Cosmetica Italia.

Ciò ha portato ad un aggiornamento, nonché ad un'innovazione, dell'offerta formativa con un incremento del numero di corsi proposti laddove la disponibilità di aule e laboratori l'ha reso possibile. Il CFP Vigorelli ha incrementato i propri corsi avviati, passando da 198 del 2016 a 213 del 2017 con un aumento degli utenti da 3234 a 3673; il CFP Bauer ha incrementato i propri corsi avviati, passando da 15 del 2016 a 25 del 2017 con un aumento degli utenti da 159 a 383; Afol Moda, nonostante abbia incrementato di uno solo il numero di corsi avviati passando da 18 a 19, ha visto un buon incremento (superiore al 10%) del numero degli utenti passando da 183 a 213. Mentre si è abbassato il numero di utenti dei corsi diurni (fatto dovuto principalmente alla difficoltà di attuazione di un piano di comunicazione/marketing di Afol Moda in linea con quello delle scuole concorrenti), è aumentato invece il numero di utenti dei corsi serali; utenti sia paganti sia dotati. Questo grazie ad una migliore collaborazione tra l'unità Afol Moda e gli Uffici Doti delle Politiche Attive del territorio di Milano e del CFP Vigorelli, nonché ad un migliore utilizzo delle aule/laboratori in orario serale dell'unità Afol Moda.

Continua, inoltre, la collaborazione tra l'unità Afol Moda e l'Ufficio Tirocini nell'attivazione di stage extra curricolari. Sono state più di una decina le aziende/atelier (tra cui Versace, Gucci, Marnie...) che ci hanno chiesto la "prosecuzione" dello stage curriculare; da qui l'attivazione, a seguito di chiusura del corso, di stage extra curricolari.

E' proseguita, anche per l'anno 2017, l'attività di sviluppo di nuove aziende soprattutto nel settore Moda e, sempre in tale ambito, si è rafforzata enormemente la collaborazione tra le scuole appartenenti a Piattaforma Sistema Formativo Moda. "Paghiamo" sempre il fatto di essere la sola scuola pubblica presente in tale associazione e come tale, stando alla policy aziendale di contenimento costi, con scarse possibilità economiche rispetto alle altre scuole. Questo determina in alcune situazioni, prime fra tutte l'organizzazione della Graduate, la gestione difficoltosa di alcuni rapporti. La motivazione è dovuta principalmente al fatto che, mentre tutte le altre scuole dell'associazione pagano indicativamente € 10.000 per la partecipazione alla sfilata della Graduate, noi non paghiamo nulla in quanto concordiamo uno "scambio merce" con la nostra forza lavoro (della sottoscritta e di tutto il team di Afol Moda) che resta impegnato per cinque giorni consecutivi, sabato e domenica inclusi.

Obiettivo n. 4	QUALITY MANAGEMENT – Coordinamento Formazione Milano				
PROGRAMMAZIONE					RENDICONTAZIONE
Stakeholder finale	Impatto atteso	Risultato atteso	Modalità di attuazione	Tempi	Tempi effettivi
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	Gennaio/Dicembre
			Incontri con i referenti di settore per inserire in Qualità processi attualmente non presenti	Aprile/Settembre	Aprile/Maggio
			Attuazione di quanto sopra	Luglio/Dicembre	Aprile/Maggio
<b>Indicatore di risultato</b>				<b>Target</b>	<b>Risultato</b>
Inserimento dell'Unità Afol Moda nel Sistema Qualità a scopo certificativo				100%	100%
Rilevazione di massimo 3 non conformità sull'applicazione del sistema in sede di audit interno per servizio				100%	100%

#### Relazione sulla performance

Nel corso del 2017 sono stati organizzati più incontri tra l'unità Afol Moda e la Responsabile del Servizio Qualità Certificazione e Accreditamento al fine di verificare, innanzitutto, la situazione in essere della tenuta della modulistica della Qualità così come previsto dal Sistema Qualità ed evidenziare gli eventuali scostamenti per avvicinare anche tale unità al Sistema stesso. Gli incontri effettuati hanno evidenziato che, in realtà, Afol Moda lavora molto seriamente alla Qualità ed avendo una tenuta dei corsi annuali quasi di tipo scolastico (ricordo, infatti, che nasce dal DDIF), presenta molta documentazione a supporto sia della fase di progettazione, sia della fase di erogazione e riprogettazione.

Gli incontri svolti in data 20 aprile, 2 maggio ed 23 maggio hanno portato all'effettivo inserimento dell'unità Afol Moda nel sistema Qualità a scopo certificativo.

Avrebbe dovuto esserci un incontro finale di audit che è stato più volte ripianificato nei mesi autunnali ma che, per motivi di priorità lavorativa sia da parte dell'Unità Afol Moda sia da parte della Responsabile del Servizio Qualità Certificazione e Accreditamento, non è mai avvenuto. E' stato concordato di effettuare, quindi, l'incontro nel mese di febbraio 2018.

<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	Aprile/Maggio
			Incontri con referenti di settore per individuare procedure ed indicatori	Gennaio-Dicembre	Aprile/Maggio
			Attuazione delle procedure individuate	Giugno-Dicembre	Dicembre
			<b>Indicatore di risultato</b>		
Definizione all'interno di ogni processo di almeno 3 indicatori di efficacia per ognuno di essi.			100%	100%	
Relazione sulla performance					
<p>Nei mesi di aprile e maggio, nell'ambito degli incontri con la Responsabile del Servizio Qualità Certificazione e Accreditamento finalizzati all'inserimento dell'unità Afol Moda in qualità, abbiamo attivato brevi momenti di brainstorming cui hanno partecipato anche due colleghe di Afol Moda: Luisa Scarpini (ai tempi referente del settore Moda) e Lisa Biggi. Obiettivo di tali momenti era quello di individuare nuovi indicatori che potessero essere pertinenti a misurare l'efficacia dei processi dell'Area Formazione (non DDIF).</p> <p>La Responsabile del Servizio Qualità Certificazione e Accreditamento si è poi interfacciata più volte con me e con gli altri Responsabili dei servizi formativi, per arrivare ad identificare gli indicatori meglio rappresentativi, che sono stati riconosciuti nei seguenti:</p> <p>fase di progettazione – Tasso crescita corsi (numero corsi avviati anno in corso / numero corsi avviati anno precedente x 100)</p> <p>fase di erogazione – Tasso crescita allievi (numero allievi iscritti anno in corso / numero allievi iscritti anno precedente x 100)</p> <p>fase di erogazione – Tasso allievi formati (numero allievi formati / numero allievi iscritti x 100)</p> <p>E' importante, però, notare come l'ultimo indicatore in caso di corsi con Dotati possa essere un parziale indicatore proprio a causa dell'utenza che, per i più svariati motivi, può decidere l'abbandono del corso.</p>					

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%	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%	100%
SODDISFAZIONE DEL CLIENTE	Sviluppare una efficace gestione del cliente	Numero questionari con valutazione positiva su numero questionari distribuiti	80%	87,75%
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%	N.A
SISTEMA QUALITÀ	Aggiornamento del Sistema Qualità	Inserimento dell'Unità Afol Moda nel Sistema Qualità a scopo certificativo	100%	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)	85.77%
ATTIVITÀ DI MERCATO	Incremento delle entrate sui corsi liberi	Aumento del 5% delle entrate sui corsi liberi rispetto a bilancio 2016	100%	270%
UTENTI IN FORMAZIONE	Incremento utenti nei corsi di formazione	Aumento del 5% degli utenti iscritti ai corsi di formazione	100%	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	Aprile – Luglio
			Realizzazione incontri con i referenti di settore per individuare nuove proposte formative	Aprile - Giugno	Aprile - Giugno
			Sviluppo e attuazione delle misure migliorative definite.	Settembre - dicembre	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%	100%
Relazione sulla performance					
Nel corso dell'anno formativo 2016/2017 le doti prese in carico dal CFP Paullo sono state maggiori rispetto a quelle assegnate l'anno precedente in seguito ad una redistribuzione delle doti ancora disponibili all'interno dei vari CFP di Afol Metropolitana, questo ha consentito di aumentare i proventi derivanti dal sistema dotale.					

<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 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 - Maggio	Marzo - Dicembre
			Confronto con gli altri servizi per migliorarne l'integrazione e rendere più efficienti le procedure esistenti	Giugno - Dicembre	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%	
Relazione sulla performance					
<p>Nel corso dell'anno formativo 2016/2017 le doti prese in carico dal CFP Paullo sono state maggiori rispetto a quelle assegnate l'anno precedente in seguito ad una redistribuzione delle doti ancora disponibili all'interno dei vari CFP di Afol Metropolitana, questo ha consentito di aumentare i proventi derivanti dal sistema dotale.</p> <p>Nel corso del mese di settembre e ottobre 2017 l'incaricato allo sviluppo della dote apprendistato di primo livello ha attivato 11 rapporti di collaborazione con aziende del settore estetica/acconciatura permettendo di acquisire un numero di doti maggiore rispetto allo scorso anno (11 doti su 6 dello scorso anno).</p> <p>In merito alla dote del sistema duale sono state attivate solamente 9 doti in quanto la R.L. ha ridotto drasticamente i finanziamenti specifici.</p>					

<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	Marzo - Dicembre
			Partecipazione alle manifestazioni/eventi esterni individuati	Marzo - Dicembre	Marzo - Dicembre
			Attuazione di attività che aumentino la visibilità del DDIF AFOL Metropolitana	Marzo - Dicembre	Marzo - Dicembre
			Analisi dei programmi didattici	Maggio - Settembre	Maggio - Settembre
			definizione di modifiche strutturali dei programmi didattici dei percorsi formativi in DDIF	Maggio - Settembre	Maggio - Settembre
<b>Indicatore di risultato</b>				<b>Target</b>	<b>Risultato</b>
partecipazione ad almeno 3 eventi di rilievo in cui pubblicizzare l'attività del CFP Paolo				100%	100%
Incremento del 5% degli utenti con dote apprendistato 1° livello e/o dote del sistema duale				100%	100%
Relazione sulla performance					
<p>E' proseguita, come negli anni precedenti, la partecipazione ad attività esterne promosse da vari enti e associazioni. In particolare il settore dell'abbigliamento ha offerto maggior opportunità in termini di eventi ai quali gli allievi hanno partecipato con grande entusiasmo permettendo a loro di apprendere tematiche difficilmente trasferibili con l'attività didattica tradizionale. Il settore dell'abbigliamento ha permesso di fare da traino anche per il settore estetica ed acconciatura in quanto questi ultimi hanno provveduto ad organizzare e applicare le tecniche di "trucco e parruccho" alle modelle partecipanti agli eventi.</p> <p>Nel corso del mese di settembre e ottobre 2017 l'incaricato allo sviluppo della dote apprendistato di primo livello ha attivato 11 rapporti di collaborazione con aziende del settore estetica/acconciatura permettendo di acquisire un numero di doti maggiore rispetto allo scorso anno (11 doti su 6 dello scorso anno).</p> <p>In merito alla dote del sistema duale sono state attivate solamente 9 doti in quanto la R.L. ha ridotto drasticamente i finanziamenti specifici.</p>					

Obiettivo n. 4	QUALITY MANAGEMENT				
PROGRAMMAZIONE					RENDICONTAZIONE
Stakeholder finale	Impatto atteso	Risultato atteso	Modalità di attuazione	Tempi	Tempi effettivi
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	Gennaio - Dicembre
			Incontri di verifica della corretta applicazione del Sistema Qualità	Gennaio - Dicembre	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%	100%
	Rilevazione di massimo 3 non conformità sull'applicazione del sistema in sede di audit interno			100%	100%
	Definizione/aggiornamento delle procedure da inserire nel Sistema di gestione Qualità dei processi di pertinenza del Servizio			100%	20%

#### Relazione sulla performance

Durante l'intero anno solare sono stati organizzati incontri con il personale direttamente coinvolto su attività specifiche (ad esempio l'avvio dell'apprendistato di primo livello e i rapporti con le aziende firmatarie del contratto d'apprendistato, la formazione duale, la nuova applicazione di R. L. "PRODE" per la gestione degli esami, ....) consentendo di rendere più fluido ed efficiente i processi di competenza.

Per quanto attiene al Sistema Qualità non è stato possibile rivedere le procedure specifiche di pertinenza del Servizio. Si rinvia al nuovo anno solare la rivisitazione delle procedure esistenti e alla loro applicazione.

<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 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 e indicatori	Gennaio-Dicembre	Gennaio-Dicembre
			Incontri con i referenti di classe per individuare procedure e indicatori	Gennaio-Dicembre	Gennaio-Dicembre
			Definizione dei processi e di indicatori di efficacia dei medesimi	Gennaio-Dicembre	Gennaio-Dicembre
			Monitoraggio dell'avanzamento di quanto pianificato	Gennaio-Dicembre	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%	100%
Definizione all'interno di ogni processo di almeno 3 indicatori di efficacia per ognuno di essi.				100%	100%
Relazione sulla performance					
<p>Nel corso dell'anno durante gli incontri con i referenti di classe sono stati individuati alcuni indicatori che si ritengono più significativi per l'attività di formazione condotta nell'ambito del DDIF. Nello specifico:</p> <p>per valutare la tenuta del sistema e la qualità della attività svolte complessivamente il "tasso di dispersione" è da considerarsi un utile indicatore (N. allievi ritirati/N. allievi iscritti al 31 ottobre) *100</p> <p>per valutare la qualità complessiva delle azioni intraprese nel corso dell'anno il "tasso allievi formati" è da considerarsi un valido indicatore (N. allievi formati/N. allievi iscritti al 31 ottobre) * 100</p> <p>per valutare l'efficacia delle azioni intraprese complessivamente nel corso dell'anno il tasso "doti realizzato" è significativo (N. doti a consuntivo/ N doti richiesto) * 100</p> <p>L'attività di orientamento che annualmente viene svolta dal personale incaricato può essere valutata dal numero di incontri organizzati presso gli istituti del proprio bacino d'utenza e dalle giornate dedicate agli "open day".</p>					

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%	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%	100%
SODDISFAZIONE DEL CLIENTE	Sviluppare una efficace gestione del cliente	Numero questionari con valutazione positiva su numero questionari distribuiti	80%	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%	100%
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%	100%
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%	100%
SISTEMA QUALITA'	Aggiornamento del Sistema Qualità	Definizione/aggiornamento delle procedure da inserire nel Sistema di gestione Qualità dei processi di pertinenza del Servizio.	100%	100%

## CENTRO PER L'IMPIEGO

### OBIETTIVI DI SVILUPPO

<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	Febbraio	
			Pianificazione e realizzazione di nuovi workshop istituzionali in base alle necessità dei diversi target di utenti	Febbraio-Dicembre	Dicembre	
			Pianificazione e sviluppo di nuove modalità di supporto alla ricollocazione ( video tutorial su stesura del curriculum e colloquio in azienda)	Gennaio-Dicembre	Dicembre	
			Pianificazione e sviluppo di nuove modalità alla ricollocazione ( self-assessment delle competenze per adulti e giovani)	Marzo - Dicembre	Dicembre	
	<b>Indicatore di risultato</b>				<b>Target</b>	<b>Risultato</b>
	Aumento del 75% delle tipologie di work shop istituzionali realizzati rispetto all'anno 2016				100%	120%
	Aumento del 5% delle persone partecipanti ai seminari rispetto al 2016				100%	100%
	Realizzazione di almeno 1 video tutorial				100	100%
	Numero 10 utenti aderenti al programma di self-assessment delle competenze				100	n.a
	Numero dei questionari con valutazione positiva su numero questionari distribuiti				80%	????

Relazione sulla performance

Rispetto ai seminari (workshop) offerti agli utenti nel 2016 sono stati introdotti gli ulteriori seminari collettivi e un laboratorio individuale:

1 Orientamento di gruppo il percorso Dote Unica DJL

2 Primi passi per il curriculum vitae

3 Simulazione del colloquio di lavoro

4 Presentazione della politica nazionale Assegno di ricollocazione (AdR)

5 Laboratorio di supporto alla scelta dell'ente accreditato per le politiche attive dedicate alle persone con disabilità (Graduatoria)

6 Incontri individuali presso la casa circondariale Opera Milano

7 Stesura del Curriculum vitae (incontro individuale)

Pertanto l'offerta del servizio (tipologia dei seminari) risulta più che raddoppiata (120%)

In considerazione della integrata offerta sopra indicata, nonostante la mancata sostituzione di un docente (Dell'Orto), preposto al seminario maggiormente richiesto dall'utenza (Canali di Ricerca Attiva), si rileva che, rispetto al 2016, il numero dei partecipanti è cresciuto di una percentuale pari all'8% (4,8%), a fronte di un incremento del numero dei seminari (incontri) maggiore del 35% (36,96 %). La lettura di insieme risulta più che soddisfacente, l'intervenuta diversificazione dei target di utenza ha avuto come conseguenza una maggior efficacia della politica di supporto.

L'attività di erogazione dei seminari contempla la rilevazione del grado di soddisfazione dell'utenza, attraverso la somministrazione di una customer satisfaction. L'elaborazione dei questionari raccolti conferma il raggiungimento l'obiettivo dell'80%. Si rileva che la trattazione di singole tematiche di supporto alla ricollocazione (per es. il cv, il colloquio,..) sortisce, rispetto al seminario Canali di Ricerca Attiva, una percezione di più incerto raggiungimento dell'obiettivo ricollocazione. Sarà da valutarsi un intervento correttivo, in ragione delle risorse disponibili e degli obiettivi strategici futuri.

Ai fini della realizzazione di almeno 1 video tutorial a costo zero, il Servizio nel 2017 ha collaborato con il CFP Bauer e nel quadro del corso IFTS è stato affidato agli iscritti la produzione di un video tutorial che verrà realizzato come progetto durante l'esperienza di tirocinio.

Rispetto al programma di self-assessment delle competenze, proposto nel 2017 da ANPAL Servizi a Afol Metropolitana e voluto dal Ministero del Lavoro e dell'OCSE, il Servizio ha programmato gli interventi di politica attiva ma ha ricevuto solo in data gennaio 2018 dal Coordinatore dei CPI notizia di avvio sperimentazione.

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	Dicembre	
			Formazione operatori, intesa quali incontri per la condivisione e attuazione delle procedure	Gennaio- Dicembre	Dicembre	
			Allestimento postazioni per il rilascio in autonomia della DID on line	Gennaio- Dicembre	Dicembre	
			Organizzazione preventiva gestione insegnanti/personale scolastico	Aprile - Settembre	Settembre	
			Implementazione dei contenuti sito internet stituzionale e materiale cartaceo informativo	Gennaio- Dicembre	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%	100%
	Aumento del 50% dei seminari in collaborazione con funzionari INPS dedicati al personale scolastico precario rispetto al 2016				100%	100%
	Reporting mensili				100%	
	Numero incontri con il referente dell'ufficio comunicazione (almeno 4)				100%	100%
Numero delle riunioni di struttura (almeno 10)				100%	100%	
Numero questionari con valutazione positiva su numero questionari distribuiti				80%	80%	

Relazione sulla performance

Nel corso del I quadrimestre 2017, il servizio di accoglienza è stato interessato dal pensionamento e dall'assegnazione ad altro servizio, rispettivamente di n. 2 e 1 risorsa. In mancanza di reintegro del personale, è stata approntata dapprima la soluzione di una turnazione quotidiana degli operatori in forza, a loro volta già diminuiti per trasferimenti ad altri servizi, e poi di una nuova pulsantiera, messa in funzione nell'ultimo quadrimestre scorso.

La completa riorganizzazione del servizio di prima accoglienza ha però determinato una rilevazione dei tempi di attesa attraverso il sistema Salta Code non del tutto coerente: in particolare la chiusura dei "biglietto" di alcuni servizi avviene al termine della mattinata o a fine giornata mentre il servizio richiesto viene prontamente erogato. Per altro verso, l'intervento delle diverse disposizioni nazionali e regionali, che nell'ultimo quadrimestre hanno declinato il regime di transizione (ANPAL-GEFO-SIUL), ha determinato la necessità di una più attenta rilevazione del fabbisogno in fase di accoglienza, attraverso la consultazione di tre diverse banche dati. Tale adeguamento nell'organizzazione dei servizi di front office ha prodotto un aumento dei tempi di attesa medi di soli 3 minuti.

Si consideri che il Servizio, nel corso del 2017, ha registrato i seguenti eventi:

- Gennaio - trasferimento ad altra sede AFOLMET di una responsabile di servizio (Nuzzo);
- Marzo - attività svolta un giorno alla settimana presso Carcere di Opera a cui sono assegnate n. 2 risorse (di cui un'operatrice PSP);
- Aprile - uscita degli operatori di accoglienza sopra esposta (n. 3 risorse), tale per cui almeno 1 operatore dedicato alle attività di stipula dei PSP, fa turnazione in reception;
- Aprile - partecipazione a estese sessioni di formazione per la maggior parte degli operatori;
- Maggio - definitiva assegnazione all'area Formazione di un'operatrice PSP (Emili);
- Settembre - distacco presso ATO di operatore PSP/docente seminario (Dell'Orto).

Si rileva come la transizione verso l'erogazione digitale dei servizi (rilascio telematico della DID) abbia consentito margini di incremento dell'efficienza - infatti l'offerta al pubblico di puntuali istruzioni operative ha incoraggiato l'autonomia rendendo il cittadino più consapevole.

Da quest'ultimo punto di vista il Servizio ha operato in direzione di una esaustiva e tracciabile esposizione di diritti e doveri scaturenti dalla stipula del PSP, dalla convocazione via mail, alla presa in carico, organizzata con gruppi di accoglienza informativa e ulteriore turnazione degli operatori.

Si conferma l'aumento previsto dei seminari svolti durante il periodo estivo, in collaborazione con l'INPS e riservati al personale scolastico con contratto in scadenza.

Tra le nuove modalità di erogazione del servizio di accoglienza si fa menzione dell'attività svolta presso il carcere di Opera dal mese di marzo per dare supporto anche ai cittadini reclusi.

La collaborazione con l'ufficio Comunicazione ha consentito la diffusione di contenuti aggiornati sui canali di competenza, nonché l'allestimento di n. 3 aree di attesa nel salone centrale dell'ed. 13 create sulla base delle necessità degli utenti.

Sono state svolte n. 11 riunioni di struttura.

La rilevazione del gradimento dei servizi di accoglienza è in capo al Servizio di Gestione Qualità.

<i>Obiettivo n.3</i>	EROGAZIONE SERVIZI DI BACK OFFICE				
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 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%	0%
	Numero presentati su numero degli sms inviati			80%	78.88%
	Numero presentati su numero contatti telefonicamente (utenti che nella DID hanno indicato solamente il numero telefonico)			80%	78.88%
Monitoraggio mensile			100%	???	

#### Relazione sulla performance

In ragione del minor numero di operatori disponibili è stato ridimensionato il numero degli utenti convocati. La performance 2017 non è purtroppo migliorata rispetto all'anno precedente. Nel mese di maggio 2017 attraverso il monitoraggio mensile ci siamo accorti che la diminuzione di personale e la necessità di una formazione continua per gli operatori determinava dei tempi di attesa elevati fra rilascio della DID e sottoscrizione del PSP (tempo medio del I quadrimestre pari a 47 gg)

E' stato quindi ripensato l'intero processo di convocazione per ridurre questi tempi, è stata avviata una fase di sperimentazione che, considerati i risultati raggiunti e di seguito esposti, verrà confermata e consolidata per il 2018. La ripartizione dei compiti di segreteria con istituzione di un distinto ufficio preposto alla attività di Segreteria PSP, l'assegnazione permanente di una ulteriore risorsa e l'utilizzo del processo di stampa unione per la gestione di puntuali e più efficaci mail han permesso di ridurre il tempo di attesa medio tra data DID e PSP (tempo medio 32 gg) .

Inoltre si evidenzia che la riorganizzazione delle segreterie ha permesso di eliminare la giacenza di posta in arrivo ed offrire entro le 48 ore un riscontro agli utenti che si rivolgono alla segreteria PSP.

La suesposta riorganizzazione dell'attività di segreteria comprende le attività di promemoria a mezzo SMS, acquisita dal Servizio nel mese di maggio, particolarmente utile nelle convocazioni di utenti privi di mail che è andata quindi a sostituire l'attività di convocazione telefonica. Una rilevazione a campione dei convocati mese per mese nell'anno 2017 mostra il raggiungimento del 78.88% di utenti presentati sui convocati.

Le attività legate al bando Emergo 2016 hanno impegnato n. 3 risorse in front office per i mesi da febbraio a maggio e contestualmente n. 3 risorse in back office, di cui una preposta all'attività di profilazione su richiesta fino a novembre. Il Servizio ha collaborato con i referenti di Città Metropolitana e delle 5 reti di enti accreditati, garantendo la convocazione, seminari, accoglienza, rinvio agli enti del territorio per l'erogazione delle politiche attive, nonché il monitoraggio dell'andamento del progetto ai fini dell'assegnazione e ricalcolo dei fondi disponibili per le relative Doti. Si evidenzia che questa attività così organizzata è stata valutata molto positivamente sia dagli enti interessati sia dalla stessa CMM

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	Dicembre
			Definizione/aggiornamento contenuti slide, materiale informativo on line e fornito in accoglienza (comunicazione esterna)	Gennaio- Dicembre	Dicembre
			Monitoraggio quali/quantitativo e misurazione dei processi e dei servizi erogati	Gennaio- Dicembre	Dicembre
			Diffusione nuova customer satisfaction per servizio di accoglienza e autorizzazione trattamento dati	Gennaio- Dicembre	Dicembre
			Definizione processo programmazione e erogazione work shop	Gennaio - Dicembre	Dicembre
			Definizione processo programmazione e erogazione job point	Gennaio - Dicembre	Dicembre
	<b>Indicatore di risultato</b>			<b>Target</b>	
	Definizione processi condivisi per i 6 punti individuati			100%	100%
	Definizione all'interno di ogni processo di almeno 3 indicatori di efficacia			100%	100%
	Monitoraggio bimestrale			100%	100%
Incontri con il personale con cadenza bimestrale			100%	100%	

Relazione Sulla Performance

Il Servizio ha definito e/o aggiornato procedure telematiche e documentali (interne/esterne) riferite alle attività di

Sportello:

- supporto al rilascio della DID
- esportazione disoccupazione europea
- riconoscimento anzianità di disoccupazione
- avviamento a selezione

Prima accoglienza:

- gruppi di accoglienza informativi su diritti e doveri stipula PSP
- procedura stipula PSP
- registri presenze

Erogazione di politiche attive:

- schede contenuti standard seminari istituzionali e aggiornamento slide relative
- registri presenze
- procedura elaborazione attestati di partecipazione ai seminari

In relazione allo scopo di intensificare la collaborazione fra servizi si espone quanto segue.

L'introduzione nel 2017 del seminario collettivo Orientamento di gruppo per il percorso Dote Unica ha permesso di rinviare al servizio PAL utenti potenzialmente interessati alla Dote Unica.

L'attività svolta a favore del personale scolastico ha permesso nel periodo estivo di riempire le classi delle sessioni formative che il CFP Vigorelli ha designato per questa tipologia di utenza.

Il Servizio ha collaborato con l'ufficio progettazione sul progetto "Azioni in rete per il lavoro" e con il servizio delle Politiche attive per una fattiva collaborazione con l'operatore accreditato privato E-Work.

Il Servizio ha collaborato con il CFP Bauer per la realizzazione a costo zero di un video tutorial utile ad fornire al cittadino le informazioni

La rilevazione del gradimento dei servizi di accoglienza è in capo al Servizio di Gestione Qualità.

I flussi di attività sono stati costantemente monitorati per valutazioni di opportuni adeguamenti in itinere.

L'attuazione del job point permette al personale del centro impiego di incontrare con cadenza settimanale gli operatori delle politiche attive e scambiarsi informazioni utile e buone prassi a favore dell'utenza.

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	Dicembre
			Definizione e condivisione dei contenuti standard	Gennaio-Dicembre	Dicembre
			Realizzazione incontri periodici di confronto con il personale coinvolto sui singoli processi	Giugno-Ottobre	Ottobre
			Adeguamento della modulistica in uso	Gennaio-Dicembre	Dicembre
			Elaborazione delle customer satisfaction	Gennaio-Dicembre	Dicembre
			Incontri con la Responsabile del Sistema Gestione Qualità	Gennaio-Dicembre	Dicembre
	<b>Indicatore di risultato</b>			<b>Target</b>	<b>Risultato</b>
	Definizione procedura nel sistema qualità			100%	100%
	Individuazione di almeno 3 indicatori di efficacia			100%	100%
	Rilevazione max 3 non conformità audit interno			100%	n.a
Relazione sulla performance					
<p>L'ampliamento del Sistema Qualità alle attività di politica attiva offerte dal CPI presuppone, come precisato in uno degli incontri avvenuti con la Responsabile del Servizio Qualità, una condivisione strategica dello stesso obiettivo da parte di tutti i centri impiego di AFOL Metropolitana. Rilevata la mancanza di questa pre-condizione, non sono stati svolti audit interni e acquisite a Sistema le procedure in discorso. Il Servizio tuttavia ha finalizzato:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- uno schema di procedura di programmazione ed erogazione del servizio;</li> <li>- una proposta di 3 indicatori di efficacia;</li> <li>- la definizione e condivisione di contenuti standard per ogni tipologia di seminario offerto;</li> <li>- l'utilizzo di documenti di promemoria per gli appuntamenti fissati in sede di PSP;</li> <li>- l'elaborazione e lettura delle customer somministrare nel 2017.</li> </ul>					

## SERVIZIO FORMAZIONE MODA

### OBIETTIVI DI SVILUPPO

Obiettivo n. 1	EFFICIENZA ECONOMICA – Formazione Moda				
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	Realizzazione incontri con i referenti di settore per analisi razionalizzazione dei costi	Aprile/Maggio	Aprile/Maggio
			Realizzazione incontri con i referenti di settore per nuova Offerta Formativa	Giugno	Maggio/Giugno
			Attuazione delle misure migliorative definite.	Giugno -Dicembre	Luglio-Dicembre
			Indicatore di risultato		
Incremento del 5% rispetto all'anno precedente del rapporto tra valore della produzione e costo della produzione			100%	100%	

Relazione sulla performance

Come previsto nel Sistema Qualità di Afol Metropolitana, ho proceduto nei mesi di aprile e maggio 2017 ad effettuare le riunioni di monitoraggio dell'attività formativa avviata ed in avvio relativa all'anno formativo 2016/2017. In queste riunioni è consuetudine evidenziare, oltre ai punti di forza e di debolezza dell'offerta formativa, anche le possibilità di contenimento dei costi rispetto al previsionale presentato alla Direzione.

A seguito delle riunioni di monitoraggio, sono stati poi effettuati gli incontri necessari a formulare la nuova Offerta Formativa che, voglio ricordare, nel corso dell'anno tende poi ad ampliarsi e modificarsi con nuove proposte in base alle richieste da parte dei potenziali utenti e/o da esigenze di mercato. Per l'unità Afol Moda, l'incontro di progettazione dell'Offerta Formativa è stato nuovamente occasione per effettuare un nuovo monitoraggio dei costi sempre rispetto al previsionale presentato a luglio 2016. I costi dei docenti sono già al minimo attuabile (indicativamente € 30,00/ora + IVA/contributi), così come contenute sono le spese relative al materiale necessario a svolgere l'attività formativa ed a realizzare le collezioni (capita, fortunatamente, che alcune grosse aziende come Serikos ci omaggino dei loro splendidi tessuti per realizzare le nostre collezioni; nel 2017 ciò è accaduto per la collezione Bambina, che è stata fatta sfilare in occasione della Graduate di novembre ed in occasione della Milano Fashion Week a settembre).

Di seguito l'elenco degli incontri svolti:

- Afol Moda: riunione di monitoraggio in data 3 aprile 2017
- Afol Moda: riunione di progettazione dell'Offerta Formativa in data 3 maggio 2017
- Afol Moda: riunione di chiusura del Piano dell'Offerta Formativa in data 14 giugno 2017

<i>Obiettivo n. 2</i>	CHANGE 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 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	Febbraio/Aprile
			Incontri con gli altri servizi volti a migliorare l'integrazione ed a valutare le procedure esistenti	Giugno/Dicembre	Gennaio/Dicembre
	<b>Indicatore di risultato</b>			<b>Target</b>	<b>Risultato</b>
	Incremento annuo del 5% del proventi derivanti da "attività a mercato" (corsi liberi)			100%	100%
Relazione sulle Performance					
<p>Nei mesi di febbraio/aprile 2017 ho partecipato, su indicazione della DG, ad un corso di formazione manageriale che ha coinvolto tutte le Posizioni Organizzative di Afol Metropolitana suddivise in line e staff. Sottolineo che questa è stata un'importante occasione per conoscerci e conseguentemente per ampliare le opportunità di fare "gioco di squadra"; sarebbe ottimale un proseguo di tale attività.</p>					
<p>Il corso aveva per oggetto un insieme di tematiche, ognuna delle quali rappresenterebbe un singolo corso a se stante da seguire in modo più approfondito: dalla comunicazione efficace, al lavoro di squadra, dalla gestione dei collaboratori e delle riunioni alla gestione del tempo e dei conflitti.</p>					
<p>Nel medesimo periodo, quasi tutte le colleghe di Afol Moda hanno avuto la possibilità di frequentare corsi di aggiornamento quali "CAD Modellistico" e "Tempi e metodi".</p>					
<p>Tutti i corsi di formazione sono stati finanziati dal progetto "Valore PA".</p> <p>Numerosi sono stati gli incontri a carattere non formale con i responsabili di altri servizi, primi fra tutti il Servizio Politiche Attive di Milano e gli altri servizi annessi alla formazione presenti sugli altri territori. Non è stato però sempre possibile attuare attività di integrazione e di omogeneizzazione delle procedure esistenti, a causa del mio cambio di ruolo avvenuto in data 1' luglio 2017. In generale si è rafforzato il rapporto e l'integrazione con gli uffici Doti delle Politiche Attive di Milano nonché del CFP Vigorelli. Sono state anche gettate le premesse per una possibile collaborazione tra Afol Moda ed il CFP Grandi</p>					

<i>Obiettivo n. 3</i>	NETWORKING – 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 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 di Milano	Marzo/Giugno	Febbraio/Giugno
		Adeguamento dell’offerta dei servizi in risposta al fabbisogno del sistema produttivo e fidelizzazione del sistema imprese.	Potenziamento ed ampliamento delle relazioni esterne (Aziende, Enti, Università, Associazioni ed Istituzioni)	Gennaio - Dicembre	Gennaio/Dicembre
	<b>Indicatore di risultato</b>			<b>Target</b>	<b>Risultato</b>
	Incremento del 5% degli utenti iscritti ai corsi di formazione continua e permanente			100%	100%
	Erogazione di corsi di formazione a pagamento (formazione continua) al 10% delle aziende che attivano servizio di tirocinio a Milano			100%	Non misurabile per Moda
	Incremento del 5% degli utenti con dote apprendistato 1° livello e/o dote sistema duale			100%	Non misurabile per Moda

#### Relazione sulla performance

Tra febbraio e giugno 2017 ho proceduto, come ogni anno, ad analizzare il fabbisogno del sistema produttivo del territorio di Milano e provincia volta ad individuare l'andamento del mercato del lavoro al fine di evidenziarne le necessità formative sia in termini di nuove professionalità da formare sia in termini di nuovi aggiornamenti professionali da proporre. Finalità di tale analisi è quella la predisposizione del POF (Piano Offerta Formativa) ovvero di un'offerta formativa il più attinente possibile alle necessità del mondo del lavoro.

I dati presi in considerazione sono generalmente quelli pubblicati da Excelsior, nonché dall'ISTAT in collaborazione con INPS, ANPAL ed ISTAT e quindi anche i dati dell'Osservatorio del Mercato del Lavoro e l'andamento delle COB. Per alcuni settori, quale quello del Benessere, sono stati poi presi in considerazione i dati derivanti da specifiche ricerche quale quello del Centro Studi di Cosmetica Italia.

Ciò ha portato ad un aggiornamento, nonché ad un'innovazione, dell'offerta formativa con un incremento del numero di corsi proposti laddove la disponibilità di aule e laboratori l'ha reso possibile. Afol Moda, nonostante abbia incrementato di uno solo il numero di corsi avviati, passando da 18 a 19, ha visto un buon incremento (superiore al 10%) del numero degli utenti passando da 183 a 213. Mentre si è abbassato il numero di utenti dei corsi diurni (fatto dovuto principalmente alla difficoltà di attuazione di un piano di comunicazione/marketing di Afol Moda in linea con quello delle scuole concorrenti), è aumentato invece il numero di utenti dei corsi serali; sia paganti sia dotati. Questo grazie ad una migliore collaborazione tra l'unità Afol Moda e gli Uffici Doti delle Politiche Attive del territorio di Milano e del CFP Vigorelli, nonché ad un migliore utilizzo delle aule/laboratori in orario serale dell'unità Afol Moda

Continua, inoltre, la collaborazione tra l'unità Afol Moda e l'Ufficio Tirocini nell'attivazione di stage extra curricolari. Sono state più di una decina le aziende/atelier (tra cui Versace, Gucci, Marnie...) che ci hanno chiesto la "proseguenza" dello stage curriculare; da qui l'attivazione, a seguito di chiusura del corso, di stage extra curricolari.

E' proseguita, anche per l'anno 2017, l'attività di sviluppo di nuove aziende soprattutto nel settore Moda e, sempre in tale ambito, si è rafforzata enormemente la collaborazione tra le scuole appartenenti a Piattaforma Sistema Formativo Moda. "Paghiamo" sempre il fatto di essere la sola scuola pubblica presente in tale associazione e come tale, stando alla policy aziendale di contenimento costi, con scarse possibilità economiche rispetto alle altre scuole. Questo determina in alcune situazioni, prime fra tutte l'organizzazione della Graduate, la gestione difficoltosa di alcuni rapporti. La motivazione è dovuta principalmente al fatto che, mentre tutte le altre scuole dell'associazione pagano indicativamente € 10.000 per la partecipazione alla sfilata della Graduate, noi non paghiamo nulla in quanto concordiamo uno "scambio merce" con la nostra forza lavoro (della sottoscritta e di tutto il team di Afol Moda) che resta impegnato per cinque giorni consecutivi, sabato e domenica inclusi

<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	Gennaio/Novembre
			Incontri con i referenti di settore per inserire in Qualità processi attualmente non presenti	Aprile/Settembre	Aprile/Maggio
			Attuazione di quanto sopra	Luglio/Dicembre	Aprile/Maggio
<b>Indicatore di risultato</b>				<b>Target</b>	<b>Risultato</b>
Inserimento dell'Unità Afol Moda nel Sistema Qualità a scopo certificativo				100%	100%
Rilevazione di massimo 3 non conformità sull'applicazione del sistema in sede di audit interno per servizio				100%	100%
Relazione sulla performance					
<p>Nel corso del 2017 sono stati organizzati più incontri tra l'unità Afol Moda e la Responsabile del Servizio Qualità Certificazione e Accreditamento al fine di verificare, innanzitutto, la situazione in essere della tenuta della modulistica della Qualità così come previsto dal Sistema Qualità ed evidenziare gli eventuali scostamenti per avvicinare anche tale unità al Sistema stesso. Gli incontri effettuati hanno evidenziato che, in realtà, Afol Moda lavora molto seriamente alla Qualità ed avendo una tenuta dei corsi annuali quasi di tipo scolastico (ricordo, infatti, che nasce dal DDIF), presenta molta documentazione a supporto sia della fase di progettazione, sia della fase di erogazione e riprogettazione.</p> <p>Gli incontri svolti in data 20 aprile, 2 maggio ed 23 maggio hanno portato all'effettivo inserimento dell'unità Afol Moda nel sistema Qualità a scopo certificativo.</p> <p>Avrebbe dovuto esserci un incontro finale di audit che è stato più volte ripianificato nei mesi autunnali ma che, per motivi di priorità lavorativa sia da parte dell'Unità Afol Moda sia da parte della Responsabile del Servizio Qualità Certificazione e Accreditamento, non è mai avvenuto. E' stato concordato di effettuare, quindi, l'incontro nel mese di febbraio 2018.</p>					

<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 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	Aprile/Maggio
			Incontri con referenti di settore per individuare procedure ed indicatori	Gennaio-Dicembre	Aprile-Maggio
			Attuazione delle procedure individuate	Giugno-Dicembre	Dicembre
			<i>Indicatore di risultato</i>		
Definizione all'interno di ogni processo di almeno 3 indicatori di efficacia per ognuno di essi.			100%	100%	
Relazione sulla performance					
<p>Nei mesi di aprile e maggio, nell'ambito degli incontri con la Responsabile del Servizio Qualità Certificazione e Accreditamento finalizzati all'inserimento dell'unità Afol Moda in qualità, abbiamo attivato brevi momenti di brainstorming cui hanno partecipato anche due colleghe di Afol Moda: Luisa Scarpini (ai tempi referente del settore Moda) e Lisa Biggi. Obiettivo di tali momenti era quello di individuare nuovi indicatori che potessero essere pertinenti a misurare l'efficacia dei processi dell'Area Formazione (non DDIF).</p> <p>La Responsabile del Servizio Qualità Certificazione e Accreditamento si è poi interfacciata più volte con me e con gli altri Responsabili dei servizi formativi, per arrivare ad identificare gli indicatori meglio rappresentativi, che sono stati riconosciuti nei seguenti:</p> <p>Fase di progettazione – Tasso crescita corsi (numero corsi avviati anno in corso / numero corsi avviati anno precedente x 100)</p> <p>Fase di erogazione – Tasso crescita allievi (numero allievi iscritti anno in corso / numero allievi iscritti anno precedente x 100)</p> <p>Fase di erogazione – Tasso allievi formati (numero allievi formati / numero allievi iscritti x 100)</p> <p>E' importante, però, notare come l'ultimo indicatore in caso di corsi con Dotati possa essere un parziale indicatore proprio a causa dell'utenza che, per i più svariati motivi, può decidere l'abbandono del corso.</p>					

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%	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%	100%
SODDISFAZIONE DEL CLIENTE	Sviluppare una efficace gestione del cliente	Numero questionari con valutazione positiva su numero questionari distribuiti	80%	83%
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%	N.A
SISTEMA QUALITÀ	Aggiornamento del Sistema Qualità	Inserimento dell'Unità Afol Moda nel Sistema Qualità a scopo certificativo	100%	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)	94.15%
ATTIVITÀ DI MERCATO	Incremento delle entrate sui corsi liberi	Aumento del 5% delle entrate sui corsi liberi rispetto a bilancio 2016	100%	-118%
UTENTI IN FORMAZIONE	Incremento utenti nei corsi di formazione	Aumento del 5% degli utenti iscritti ai corsi di formazione	100%	100%

## INNOVAZIONE TECNICO GESTIONALE

### 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 di settore per analisi razionalizzazione dei costi	Aprile/Maggio	APRILE-SETTEMBRE
			Realizzazione incontri con i referenti di settore per nuova Offerta Formativa	Giugno	MAGGIO
			Attuazione delle misure migliorative definite.	Giugno -Dicembre	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%	100%	
<p>Relazione sulla performance</p> <p>L'anno appena trascorso è stato caratterizzato da un aggravio dei costi fissi, dettati dal rientro in Città Metropolitana di operatori distaccati presso i Centri di Formazione Professionale. Nello specifico, sono rientrati n.6 operatori per un costo aggiuntivo stimato pari ad €.200.000. Questa situazione, concretizzata in luglio 2017, ha imposto ulteriori attenzioni verso una maggiore razionalizzazione delle strutture. L'assenza di sei operatori, sostituiti con 2 destinati in segreteria, unitamente all'esigenza di incrementare la produttività dei centri, ha imposto scelte organizzative ben definite.</p> <p>Si è privilegiato il mantenimento della collaborazione con i docenti storici, anche nel CFP Vigorelli, in quanto maggiormente autonomi nella gestione dei corsi.</p> <p>I dati di bilancio hanno dato ragione a questa scelta, aumentando significativamente il valore della produzione, consentendo di raggiungere ampiamente l'incremento del 5% tra valore e costo della produzione, indicato nelle valutazioni ex-ante.</p>					

<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 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	APRILE
			Incontri con altri servizi volti a migliorare l'integrazione ed a valutare le procedure esistenti	Giugno/Dicembre	GIUGNO/DICEMBRE
	<b>Indicatore di risultato</b>			<b>Target</b>	<b>Risultato</b>
	Incremento annuo del 5% del proventi derivanti da "attività a mercato" (corsi liberi)			100%	100%

Relazione sulla performance

L'aumento dell'efficacia produttiva, indicato nel precedente obiettivo, è dovuto principalmente all'aumento dei proventi da attività di mercato. Tale incremento è la risultante di un percorso di analisi dell'offerta formativa volta a proporre nuovi corsi in offerta libera sia per il CFP Vigorelli, sia per il CFP Bauer.

Per il primo, si è avviata una sperimentazione di nuovi corsi di formazione sulla sicurezza per aziende che richiedono altri servizi ad AFOL. In questo senso, l'avvio di un raccordo puntuale con l'area lavoro si è dimostrato essere molto positivo. Si è garantita un'ottimizzazione nella gestione delle aule formative rivolte ad utenti DUL (aule sempre piene) e soprattutto si è implementato un breve, ma significativo, catalogo di servizi a mercato offerto alle nostre aziende.

Il CFP Bauer nel corso dell'anno ha completamente modificato la propria struttura organizzativa interna, sostituendo i precedenti coordinatori d'area (cinque usciti e due entrati). Questa operazione ha permesso di sperimentare nuovi ambiti formativi, con la risultante dell'avvio di corsi annuali aggiuntivi rispetto agli anni precedenti.

Il dato complessivo di entrambi i Centri, risultante anche da queste azioni innovative, è dato dal raggiungimento un incremento superiore rispetto all'indicatore del 5% indicato in ex-ante.

<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 SISTEMA IMPRESA	Incremento della forza progettuale, propositiva e di visibilità dei CFP.	Incremento accessi ai profili social e ai nuovi siti internet dei CFP territoriali.	Gestione dei profili social dei CFP	Gennaio – dicembre	GENNAIO - DICEMBRE
		Adeguamento dell’offerta formativa dei servizi in risposta al fabbisogno del sistema produttivo.	Realizzazione di 3 nuovi siti internet di CFP territoriali	dicembre	DICEMBRE
	<b>Indicatore di risultato</b>			<b>Target</b>	<b>Risultato</b>
	Incremento del 5% degli utenti iscritti ai corsi di formazione			100%	100%
	Erogazione di corsi di formazione a pagamento (formazione continua) al 10% delle aziende che attivano servizio di tirocinio a Milano			100%	100%
Relazione sulla performance					
<p>Nell’anno in corso si è gestito il profilo social del CFP Bauer e si è modificato il ruolo del social dedicato al CFP Vigorelli, trasformandolo in profilo formazione finanziata metropolitana: vengono evidenziati i corsi gratuiti dedicati ad utenza disoccupata (area DUL).</p> <p>Per i CFP di Cesate, Cormano e Cologno, sono stati creati n.3 nuovi siti internet, per poter dare maggiore visibilità ai contenuti offerti.</p> <p>Nel corso del 2017, si registra un incremento superiore al 5% degli utenti iscritti ai corsi di formazione: dato considerevole, se si tiene conto della assenza di progetti speciali gestiti direttamente.</p> <p>I corsi di formazione specifica (l.81/08) hanno avuto un incremento rilevante, offrendo per la prima volta ad oltre il 15% delle aziende che attivano il servizio di tirocini a Milano un’offerta formativa a mercato.</p>					

<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 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	GENNAIO/DICEMBRE
<b>Indicatore di risultato</b>				<b>Target</b>	<b>Risultato</b>
Rilevazione di massimo 3 non conformità sull'applicazione del sistema in sede di audit interno per servizio				100%	100
Relazione sulla performance					
Sul servizio non sono state rilevate più di 3 non conformità in sede di verifiche ispettive interne.					

<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 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	GENNAIO/DICEMBRE	
			Incontri con referenti di Città Metropolitana per individuare le migliori procedure per l'inserimento dei territori nella rete afolmet	Gennaio-Dicembre	GENNAIO/DICEMBRE	
			Incontri con i fornitori di tecnologia per l'inserimento dei territori nella rete afolmet	Gennaio-Dicembre	GENNAIO/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
	Inserimento del territorio del Nord nella rete di afol metropolitana				100%	100
	Avvio delle procedure per l'inserimento del territorio EST nella rete metropolitana				100%	100

## Relazione sulla performance

### Qualità

Rispetto al processo di progettazione vengono calcolati i seguenti indici:

- ✓ Progetti attivati/progetti presentati  $\geq 80\%$
- ✓ Progetti validati/progetti terminati  $\geq 80\%$
- ✓ Tasso crescita corsi (n. corsi avviati anno in corso/n. corsi anno precedente\*100)  $\geq 3\%$

Rispetto al processo di erogazione vengono calcolati i seguenti indici:

- ✓ Indice di soddisfazione degli allievi: percentuale di allievi soddisfatti  $\geq 80\%$  dei rispondenti al questionario;
- ✓ Indice di dispersione: percentuale di allievi formati/allievi iscritti  $\geq 80\%$ .
- ✓ Allievi assunti/allievi formati (per attività la cui finalità è l'inserimento lavorativo)  $\geq 10\%$ .

Monitoraggio infrastrutture informatiche:

- ✓ Monitoraggio quotidiano situazione infrastruttura informatica attraverso diversi applicativi informatici che producono alert =100%
- ✓ Monitoraggio apparecchiature hardware: monitoraggio quotidiano attraverso controllo visivo dello stato dei server presenti nella sala server = 100%. Dall'anno in corso abbiamo avviato un registro di monitoraggio con indicazione dei malfunzionamenti registrati.
- ✓ Monitoraggio aggiornamenti software: almeno una volta al mese attraverso server dedicato.

### Area Nord

Al 31/12 tutti gli utenti ex AFOL Nord Milano sono pienamente integrati nell'Active Directory di AFOLMET. I server locali delle 3 diverse sedi formative sono ancora accesi ma non svolgono più i ruoli di controller di dominio e di file server principale: rimangono attive le vecchie condivisioni (non mappate come unità di rete) perché gli utenti possano verificare che i dati dei propri gruppi di lavoro siano effettivamente stati trasferiti.

### Area Est

Sono state avviate le procedure per l'inserimento del territorio Est in Afolmet. E' in fase di conclusione il piano di omogeneizzazione dei client dell'Area Est da un punto di vista hardware e software. Una volta terminata la mappatura, occorre avviare il processo di profilazione degli utenti dell'Area Est nell'Active Directory di AFOLMET. Condizione preliminare all'avvio della migrazione vera e propria: migrazione della connettività dall'attuale fornitore (Telecom) al fornitore di AFOLMET con conseguente connessione al concentratore di Città Metropolitana attualmente utilizzato. Una volta migrata la connettività, si potrà valutare lo spegnimento degli attuali server e il loro riuso, in funzione del fatto che tutto verrà migrato e concentrato sui server di Milano.

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%	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%	100%
SODDISFAZIONE DEL CLIENTE	Sviluppare una efficace gestione del cliente	Numero questionari con valutazione positiva su numero questionari distribuiti	80%	100%
NETWORKING	Realizzazione siti internet	Numero 3 nuovi siti internet	100%	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%	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)	81.38%
ATTIVITA' DI MERCATO	Incremento delle entrate sui corsi liberi	Aumento del 5% delle entrate sui corsi liberi rispetto a bilancio 2016	100%	100%
UTENTI IN FORMAZIONE	Incremento utenti nei corsi di formazione	Aumento del 5% degli utenti iscritti ai corsi di formazione	100%	100%
DOMINIO TERRITORI	Messa in dominio della totalità delle sedi territoriali	Messa in dominio della totalità delle sedi territoriali nord	100%	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%	95.5%

## 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	Maggio
			Realizzazione incontri con le Posizioni Organizzative per l'individuazione di nuove linee di sviluppo produttivo.	Aprile	Giugno
			Sviluppo e attuazione delle misure migliorative definite.	Aprile -Dicembre	Giugno - Settembre
			<i>Indicatore di risultato</i>		
Incremento del 5% rispetto all'anno precedente del rapporto tra valore della produzione e costo della produzione			100%	100%	
Relazione sulla performance					
Sono state realizzate riunioni con i Responsabili di Area sul tema e sono stati effettuati controlli e monitoraggi periodici.					
I Responsabili di Area hanno costantemente trasferito al personale delle loro aree la necessità di adottare comportamenti ed atteggiamenti finalizzati a migliorare la redditività dei servizi erogati. Il margine raggiunto dal territorio è del 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	Aprile
			Messa in atto dell'integrazione dei servizi trasversali	Aprile	da 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%	100%
Relazione sulla performance					
Partecipazione alla formazione manageriale prevista.					
Monitoraggio periodico delle attività dei Responsabili.					

<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	Da Aprile
			Implementazione di adeguati strumenti di gestione e condivisione del “cliente azienda”	Aprile	Da Maggio
		Adeguamento dell’offerta dei servizi in risposta al fabbisogno del sistema produttivo e fidelizzazione del sistema imprese.	Ricerca di interlocutori qualificati	Marzo - Dicembre	Marzo - Settembre
			Attivazione di tavoli istituzionali locali che coinvolgano attori a livello territoriale	Marzo - Dicembre	Marzo - Settembre
<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%	100%
Incremento del 15% delle aziende fidelizzate (fruitrici di almeno tre differenti tipologie di servizi)				100%	100%
Aumento del 30% del numero di nuovi attori coinvolti in partenariati				100%	100%

Relazione sulla performance
Utenti 2016: 1.135 (area lavoro e area svantaggio) Utenti 2017: 1.456 (area lavoro e area svantaggio). Incremento del 28 %
Aziende fidelizzate 2016: 209 (area lavoro, area svantaggio, area formazione) Aziende fidelizzate 2017: 366 (area lavoro, area svantaggio, area formazione). Incremento del 75%.
Attori coinvolti in accordi di collaborazione 2016: 3 Attori coinvolti in accordi di collaborazione. 2017: 8. Incremento del 190%

<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	Da Aprile
			Implementazione di adeguati strumenti di gestione e condivisione del “cliente azienda”	Aprile	Da Maggio
		Adeguamento dell’offerta dei servizi in risposta al fabbisogno del sistema produttivo e fidelizzazione del sistema imprese.	Ricerca di interlocutori qualificati	Marzo - Dicembre	Marzo - Settembre
			Attivazione di tavoli istituzionali locali che coinvolgano attori a livello territoriale	Marzo - Dicembre	Marzo - Settembre
<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%	100%
Incremento del 15% delle aziende fidelizzate (fruitrici di almeno tre differenti tipologie di servizi)				100%	100%
Aumento del 30% del numero di nuovi attori coinvolti in partenariati				100%	100%
Relazione sulla performance					
Utenti 2016: 1.135 (area lavoro e area svantaggio) Utenti 2017: 1.456 (area lavoro e area svantaggio). Incremento del 28 %					
Aziende fidelizzate 2016: 209 (area lavoro, area svantaggio, area formazione) Aziende fidelizzate 2017: 366 (area lavoro, area svantaggio, area formazione). Incremento del 75%.					
Attori coinvolti in accordi di collaborazione 2016: 3 Attori coinvolti in accordi di collaborazione. 2017: 8. Incremento del 190%					

<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	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	Da Gennaio
			Partecipazione alla Formazione alle posizioni apicali	Aprile	Aprile
PERSONALE UTENTI	<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%	100%
	Rilevazione di massimo 3 non conformità sull'applicazione del sistema in sede di audit interno per servizio			100%	100%
Relazione sulla performance					
Il Sistema Qualità è stato applicato correttamente come rilevato in sede di verifica ispettiva dell'ente di certificazione.					
In sede di audit interno ai Responsabili del territorio sono state rilevate meno di 3 non conformità.					

<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	Gennaio - Settembre		
			Monitoraggio dell'avanzamento di quanto pianificato a livello territoriale	Aprile /Luglio/Dicembre	Aprile/Luglio		
			Aoolicazione dei processi definiti e degli indicatori di efficacia dei medesimi	Aprile -Settembre	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%	100%
Mantenimento dei livelli di accettabilità definiti per ogni indicatore di efficacia.			100%	100%			
Relazione sulla performance							
Sono stati effettuati periodici incontri con i referenti dei servizi territoriali. E' stato periodicamente monitorato l'andamento di quanto pianificato ed il raggiungimento di quanto previsto dai singoli Responsabili di Area.							
Ogni Area ha definito processi, indicatori e soglie di accettabilità. L'obiettivo è stato pienamente raggiunto.							

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%	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%	100%
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	Raggiunto
SODDISFAZIONE DEL CLIENTE	Sviluppare una efficace gestione del cliente	Valutazione media rilevata tramite questionari di customer satisfaction	80%	94%
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%	70 %
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%	21%
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%	94%

## 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	Aprile - Dicembre
			Sviluppo e attuazione delle misure migliorative definite.	Aprile -Dicembre	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%	Dato a carico della amministrazione centrale
Relazione sulla performance					
La partecipazione agli incontri programmati dalla Direzione è stata rispettata così come la condivisione e l'analisi dei dati di contesto e di sviluppo e delle conseguenti eventuali misure migliorative.					

<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	Febbraio – 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%	100%
Relazione sulla performance					
Confermata la frequenza e la partecipazione agli incontri calendarizzati per il corso di “FORMAZIONE MANAGERIALE”					

<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	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	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%	100%
Relazione sulla performance					
TUTTI I SETTORI HANNO RAGGIUNTO O SUPERATO IL RISULTATO PREVISTO  Sesto S.G. settore Ristorazione: aziende fidelizzate 2016: 24 nel 2017: 28. Incremento del 15%  Sesto S. G settore Meccanica: aziende fidelizzate 2016: 39 nel 2017: 49. Incremento del 25%  Cologno e Cormano settore benessere: aziende fidelizzate 2016: 43 2017: 132. Incremento del 100%  Per Cologno e Cormano sui periodi conteggiati va precisato che ci sono state delle nuove classi avviate al tirocinio.					

Obiettivo n. 4	QUALITY MANAGEMENT AREA FORMAZIONE NORD MILANO				
PROGRAMMAZIONE					RENDICONTAZIONE
Stakeholder finale	Impatto atteso	Risultato atteso	Modalità di attuazione	Tempi	Tempi effettivi
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	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%	100%
Rilevazione di massimo 3 non conformità sull'applicazione del sistema in sede di audit interno per servizio				100%	100%
Relazione sulla performance					
<p>Non sono state rilevate più di 3 NC per servizio durante gli audit programmati</p> <p>Da audit e relazioni del RGQ nessun scostamento dai risultati attesi</p>					

<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	Dicembre		
			Monitoraggio dell'avanzamento di quanto pianificato a livello territoriale	Aprile /Luglio/Dicembre	Dicembre		
			Applicazione dei processi definiti e degli indicatori di efficacia dei medesimi	Aprile -Settembre	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%	100%
Mantenimento dei livelli di accettabilità definiti per ogni indicatore di efficacia.			100%	100%			
Relazione sulla performance							
Gli indicatori sono stati individuati dal gruppo della Formazione e sono indicati in calce alle procedure della qualità essendo tutti relativi a processi in qualità							

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%	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%	100%
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	Raggiunto
SODDISFAZIONE DEL CLIENTE	Sviluppare una efficace gestione del cliente	Valutazione media rilevata tramite questionari di customer satisfaction	80%	95%
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%	30%
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%	96.40%
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%	85%
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%	87%
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%	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 settoreLa performance è stata calcolata rapportando il valore del fatturato non derivante da doti DDIF ordinamentali rispetto al fatturato DDIF ordinamentale	10%	19%

## 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	Aprile - Dicembre
			Sviluppo e attuazione delle misure migliorative definite.	Aprile -Dicembre	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%	Dato a carico della amministrazione centrale
Relazione sulla performance					
La partecipazione agli incontri programmati dalla Direzione è stata rispettata così come la condivisione e l'analisi dei dati di contesto e di sviluppo e delle conseguenti eventuali misure migliorative.					

<b>Obiettivo n. 2</b>	<b>CHANGE MANAGEMENT – CFP “A.GRANDI” CFP “A.GRANDI” – CFP COLOGNO MONZESE – CFP CORMANO</b>				
PROGRAMMAZIONE					RENDICONTAZIONE
<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 alla formazione manageriale prevista	Aprile	Febbraio – 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%	100%
Relazione sulla performance					
Confermata la frequenza e la partecipazione agli incontri calendarizzati per il corso di “FORMAZIONE MANAGERIALE”					

Obiettivo n. 3		NETWORKING – CFP “A.GRANDI” – CFP COLOGNO MONZESE – CFP CORMANO”			
PROGRAMMAZIONE					RENDICONTAZIONE
Stakeholder finale	Impatto atteso	Risultato atteso	Modalità di attuazione	Tempi	Tempi effettivi
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	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	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%	100%
Relazione sulla performance					
TUTTI I SETTORI HANNO RAGGIUNTO O SUPERATO IL RISULTATO PREVISTO					
Sesto S.G. settore Ristorazione: aziende fidelizzate 2016: 24 nel 2017: 28. Incremento del 15%					
Sesto S. G settore Meccanica: aziende fidelizzate 2016: 39 nel 2017: 49. Incremento del 25%					
Cologno e Cormano settore benessere: aziende fidelizzate 2016: 43 2017: 132. Incremento del 100%					
Per Cologno e Cormano sui periodi conteggiati va precisato che ci sono state delle nuove classi avviate al tirocinio.					

<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	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%	100%
Rilevazione di massimo 3 non conformità sull'applicazione del sistema in sede di audit interno per servizio				100%	100%
Relazione sulla performance					
<p>Non sono state rilevate più di 3 NC per servizio durante gli audit programmati</p> <p>Da audit e relazioni del RGQ nessun scostamento dai risultati attesi</p>					

<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	Dicembre		
			Monitoraggio dell’avanzamento di quanto pianificato a livello territoriale	Aprile /Luglio/Dicembre	Dicembre		
			Applicazione dei processi definiti e degli indicatori di efficacia dei medesimi	Aprile -Settembre	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%	100%
Mantenimento dei livelli di accettabilità definiti per ogni indicatore di efficacia.			100%	100%			
Relazione sulla performance							
Gli indicatori sono stati individuati dal gruppo della Formazione e sono indicati in calce alle procedure della qualità essendo tutti relativi a processi in qualità							

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%	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%	100%
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	Raggiunto
SODDISFAZIONE DEL CLIENTE	Sviluppare una efficace gestione del cliente	Valutazione media rilevata tramite questionari di customer satisfaction	80%	95%
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%	30%
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%	94%
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%	85%
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%	87%
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%	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%	19%

## 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	Aprile-Dicembre
			Sviluppo e attuazione delle misure migliorative definite.	Aprile -Dicembre	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%
Relazione sulla performance					
Partecipazione agli incontri effettivi programmati dalla Direzione da Ottobre/Dicembre					

<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	Aprile
	<b><i>Indicatore di risultato</i></b>			<b><i>Target</i></b>	<b><i>Risultato</i></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%	100%
Relazione sulla performance					
Obiettivo non applicabile. La responsabilità è partita da ottobre mentre la programmazione manageriale è partita ad aprile					

<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	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	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%	100%
Relazione sulla performance					
Aziende fidelizzate 2016: 24 Aziende fidelizzate 2017: 28 L’incremento previsto nel settore della ristorazione è stato pari al 15%					

<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	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%	100%
Rilevazione di massimo 3 non conformità sull'applicazione del sistema in sede di audit interno per servizio				100%	100%
Relazione sulla performance					
Non sono stati rilevati più di 3 non conformità per servizio durante gli audit programmati					
Dagli audit del RGQ nessun scostamento dai risultati attesi					

<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	Dicembre		
			Monitoraggio dell'avanzamento di quanto pianificato a livello territoriale	Aprile /Luglio/Dicembre	Dicembre		
			Applicazione dei processi definiti e degli indicatori di efficacia dei medesimi	Aprile -Settembre	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%	100%
Mantenimento dei livelli di accettabilità definiti per ogni indicatore di efficacia.			100%	100%			
Relazione sulla performance							
Gli indicatori sono stati individuati dal gruppo della Formazione Professionale e sono indicati in calce alle procedure della qualità essendo tutti relativi a processi in qualità							

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%	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%	100%
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	Raggiunto
SODDISFAZIONE DEL CLIENTE	Sviluppare una efficace gestione del cliente	Valutazione media rilevata tramite questionari di customer satisfaction	80%	95%
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%	48%
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%	94%
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%	85%
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%	84,5%
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%	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%	49%

## 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	Aprile-dicembre
			Sviluppo e attuazione delle misure migliorative definite.	Aprile -Dicembre	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%
Relazione sulla performance					
Sono state realizzate riunioni periodiche con il DT e sono stati effettuati controlli e monitoraggi periodici					

<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 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	Febbraio-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%	100%
Relazione sulla performance					
Partecipazione alla formazione manageriale prevista					

Obiettivo n. 3		NETWORKING – AREA SVANTAGGIO SOCIALE NORD MILANO			
PROGRAMMAZIONE					RENDICONTAZIONE
Stakeholder finale	Impatto atteso	Risultato atteso	Modalità di attuazione	Tempi	Tempi effettivi
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	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	Marzo - Dicembre
	<b>Indicatore di risultato</b>			<b>Target</b>	<b>Risultato</b>
	Aumento del 10% degli utenti presi in carico			100%	100%
	Incremento del 15% delle aziende fidelizzate (fruitrici di tirocini e/o inserimenti lavorativi)			100%	100%
Aumento del 30% del numero di nuovi attori coinvolti in partenariati			100%	100%	
Relazione sulla performance					
2016: utenti VP=72 Doti Inserimento=65 Sisl=257 TOTALE=394					
2017: utenti VP=141 Doti Inserimento=81 Progetto integrativo Sisl 20 Sisl= 206 TOTALE=448					
Incremento del 13,71%					
2016:= 46 azienda					
2017=57 azienda					
Incremento del 23,91% 2016=partner 3 2017=partner 4 Incremento del 33,33					

<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	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%	100%
Relazione sulla performance					
<p>Da analisi con RGQ:</p> <p>I progetti in corso sul 2017 (Valutazione del potenziale e Piano Emergo ) rientrano nello scopo della certificazione (lavoro), in quanto tali sono a tutti gli effetti in Qualità. Tuttavia la peculiarità di questo tipo di servizi è di non essere normata da procedure interne ma da procedure e/o modulistica del Committente, come il ns Sistema Qualità prevede.</p> <p>Per quel che riguarda il SISL non si reputa che al momento ci siano le condizioni per una certificazione del processo, sia perché si sta consolidando una gestione interna in cui parte dei processi sono ancora da definire, sia perché con l'ingresso di Afol Sud Milano in Afol Metropolitana i soggetti gestori del SisL diventeranno tre e quindi si penserà ad un progetto unico.</p>					

Obiettivo n. 5		ARMONIZZAZIONE E INGEGNERIZZAZIONE DEI PROCESSI – AREA SVANTAGGIO NORD MILANO			
PROGRAMMAZIONE					RENDICONTAZIONE
Stakeholder finale	Impatto atteso	Risultato atteso	Modalità di attuazione	Tempi	Tempi effettivi
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	Gennaio-dicembre
			Monitoraggio dell'avanzamento di quanto pianificato a livello territoriale	Aprile /Luglio/Dicembre	Aprile /Luglio/Dicembre
			Applicazione dei processi definiti e degli indicatori di efficacia dei medesimi	Aprile -Dicembre	Aprile -Dicembre
			<b>Indicatore di risultato</b>		<b>Target</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%	100%	
Relazione sulla performance					
Sono stati definiti 3 indicatori per il servizio SisI:					
1) Tasso utenti attivati (n. utenti coinvolti/utenti in carico al 31/12 anno precedente/inizio attività). Soglia di accettabilità $\geq 70\%$ . 129 utenti/ 142 utenti. Soglia raggiunta 90,85% 2) Tasso ricambio utenti (nuovi utenti nel periodo). Soglia di accettabilità $\geq 25\%$ . 64 utenti/142 utenti. Soglia raggiunta 45,1% 3) Tasso non adesioni (Rapporto tra utenti seguiti utenti non idonei o che non accettano il percorso). Soglia di accettabilità $\leq 15\%$ . 13 non idonei o che non accettano il percorso/206 utenti seguiti. Soglia raggiunta 6,31%					
Sono stati definiti 4 indicatori per Emergo:					
1)Tasso ritiri (rapporto ns utenti presi in carico/ns utenti rinunciatari). Soglia di accettabilità $\leq 15\%$ . Soglia raggiunta 0%					
2) Tasso esiti positivi (ns utenti dote inserimento in tirocinio e/o assunzione / ns utenti su doti chiuse nell'anno). Soglia di accettabilità $\geq 50\%$ . Progetti inserimento attivati 12/doti gestite da noi e chiuse 14. Soglia raggiunta 85,71%					
3) soddisfazione del cliente (rapporto customer consegnate/customer positive). Soglia di accettabilità $\geq 80\%$ . Soglia raggiunta 87%					
4) tasso realizzazione (scostamento ns ore preventivate/ns ore erogate su doti chiuse nell'anno). Soglia di accettabilità $\leq 25\%$ . Ore erogate 1.174/ore preventivate 1.480 Soglia raggiunta 20,68					

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%	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%	100%
PAREGGIO DI BILANCIO	Il totale del costo della produzione deve essere al massimo pari al valore della produzione	Pareggio di bilancio	Pareggio di bilancio	Raggiunto
SODDISFAZIONE DEL CLIENTE	Sviluppare una efficace gestione del cliente	Valutazione media rilevata tramite questionari di customer satisfaction	80%	87%
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%	27%
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%	18%
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%	85%

## 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	Aprile - Dicembre
			Sviluppo e attuazione delle misure migliorative definite.	Aprile -Dicembre	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%
Relazione sulla performance					
<p>Sono state realizzate riunioni periodiche con la Direzione Territoriale sul tema e sono stati effettuati controlli e monitoraggi periodici.</p> <p>E' stato costantemente trasferito al personale dell'area lavoro la necessità di adottare comportamenti ed atteggiamenti finalizzati a migliorare la redditività dei servizi erogati. Il margine di produttività raggiunto è stato pari al .% a fronte del 5% previsto.</p>					

<b>Obiettivo n. 2</b>	<b>CHANGE MANAGEMENT – AREA LAVORO NORD MILANO</b>				
PROGRAMMAZIONE					RENDICONTAZIONE
<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 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	Da febbraio a fine 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%	100%

Relazione sulla performance

Partecipazione alla formazione manageriale prevista.

Sono state messe in atto azioni di miglioramento delle performance dell’area e di sensibilizzazione alla necessità di coniugare produttività e qualità del servizio.

<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	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	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%	100%
	Incremento del 15% delle aziende fidelizzate (fruitrici di tirocini extra curricolari e/o inserimenti lavorativi)			100%	100%
Aumento del 30% del numero di nuovi attori coinvolti in accordi di collaborazione			100%	100%	
Relazione sulla performance					
<p>E’ stata messa in atto un’azione di ridefinizione dei processi di funzionamento ed un posizionamento del personale funzionale al miglioramento delle performance di area anche con azioni di sensibilizzazione ai comportamenti ed agli atteggiamenti funzionali al cambiamento richiesto all’area di riferimento.</p> <p>Sono stati effettuati incontri con gli stakeholder del territorio per verificare l’interesse a stipulare accordi collaborazione e di sinergia nell’utilizzo di finanziamenti e nel trasferimento di buone prassi. Questi incontri hanno portato alla stipula di accordi con l’Associazione Scuole Professionali “G. Mazzini”, con il CNOS FAP di Sesto San Giovanni. Il livello regionale dei Salesiani ha considerato molto interessante l’accordo stipulato a livello territoriale ed abbiamo quindi stipulato un altro accordo, aggiuntivo al precedente, con il CNOS FAP Regionale. E’ stato, inoltre, stipulato un accordo di partenariato con IAL CISL e Manpower per la presentazione di un progetto sull’avviso regionale “reti per il lavoro”.</p> <p>Utenti 2016: 741 Utenti 2017: 1.008. Incremento del 36,03%</p> <p>Aziende fidelizzate 2016: 57 Aziende fidelizzate 2017: 100. Incremento del 75,4%.</p> <p>Attori coinvolti in accordi di collaborazione nel 2016: 0 Attori coinvolti in accordi di collaborazione nel 2017: 4. Incremento del 400%</p>					

<i>Obiettivo n. 4</i>	QUALITY 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 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	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%	100%
Rilevazione di massimo 3 non conformità sull'applicazione del sistema in sede di audit interno per servizio				100%	100%
Relazione sulla performance					
<p>Il Sistema Qualità è stato applicato correttamente come rilevato in sede di verifica ispettiva dell'ente di certificazione.</p> <p>In sede di audit interno sono state rilevate meno di 3 non conformità.</p>					

<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	
	<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%	100%	

## Relazione sulla performance

Di seguito i processi identificati nell'area lavoro, i relativi indicatori di efficacia e i livelli di accettabilità definiti per ogni indicatore e la relativa misurazione (si è preso come riferimento il monitoraggio richiesto dalla qualità)

### CPI:

1. tasso di incidenza DID AFOL sul territorio (DID erogate da AFOL/DID di competenza del territorio). Livello di accettabilità 70%. Con questo indicatore si vuole misurare e monitorare la capacità del CPI di essere punto di riferimento del territorio  
DID erogate da AFOL 6.860/DID di competenza del territorio 7.802  
*Livello di accettabilità raggiunto: 87,92%*
2. tasso di stipula PSP (PSP attivati/DID erogate da AFOL). Livello di accettabilità 70%. Con questo indicatore si vuole misurare e monitorare i tempi di attesa degli utenti e quindi la tempestività di risposta del servizio  
PSP attivati 5.741/DID erogate da AFOL 6.860  
*Livello di accettabilità raggiunto: 83,68%*
3. numero dei reclami ricevuti. Livello di accettabilità massimo 1% degli utenti transitati. Con questo indicatore si vuole misurare l'adeguatezza nella relazione con l'utente e la qualità del servizio erogato: *Nessun reclamo*

### SISTEMA DOTALE:

1. capacità di presa in carico degli utenti (utenti inseriti nel percorso dotale /utenti che hanno stipulato il PSP). Livello di accettabilità 5%. Con questo indicatore si vuole misurare e monitorare la capacità di presa in carico utenti inseriti nel percorso dotale 601/utenti che hanno stipulato il PSP 5.741  
*Livello di accettabilità raggiunto: 10,46%*
2. tasso di realizzazione di corsi formativi (utenti inseriti in corsi formativi/utenti inseriti in dote). Livello di accettabilità 25%. Con questo indicatore si vuole misurare e monitorare la capacità di fornire sia servizi di orientamento/riorientamento sia servizi formativi  
utenti inseriti in corsi formativi 365/utenti inseriti in dote 601  
*Livello di accettabilità raggiunto: 61%*
3. tasso di inserimento lavorativo (utenti inseriti al lavoro/utenti presi in carico con il sistema dotale). Livello di accettabilità 10%. Con questo indicatore si vuole misurare e monitorare la capacità di ricollocazione del servizio  
utenti inseriti al lavoro 134/utenti presi in carico con il sistema dotale 601  
*Livello di accettabilità raggiunto: 22,30%*

### INCONTRO DOMANDA/OFFERTA DI LAVORO:

1. tasso di aziende fidelizzate (n. aziende fidelizzate/n. aziende). Livello di accettabilità 20%. Con questo indicatore si vuole misurare e monitorare la capacità di essere con continuità punto di riferimento delle aziende  
n. aziende fidelizzate 100/n. aziende 247  
*Livello di accettabilità raggiunto: 40,48 %*
2. tasso di esito positivo (somma idonei ma non assunti+idonei che hanno rifiutato la proposta+inserimenti realizzati/esiti di riscontro ritornati). Livello di accettabilità 20%. Con questo indicatore si vuole misurare e monitorare la capacità di effettuare una adeguata preselezione  
somma idonei ma non assunti 136+idonei che hanno rifiutato la proposta 98+inserimenti realizzati 211/esiti di riscontro ritornati 1.461  
*Livello di accettabilità raggiunto: 30,46 %*
3. Percentuale di gradimento questionari somministrati. Livello di accettabilità 70% positivi. Con questo indicatore si vuole misurare e monitorare il grado di soddisfazione delle aziende  
Questionari somministrati e ritornati 195  
*Livello di accettabilità raggiunto: 100 %*

### TIROCINI EXTRACURRICULARI:

I tirocini extracurricolari sono gestiti secondo procedura prevista dal Sistema di Gestione Qualità e vengono di conseguenza adottati gli indicatori previsti:

1. Tasso di assunzione dei tirocinanti (numero tirocinanti assunti/numero tirocini conclusi).  
numero tirocinanti assunti 50/numero tirocini conclusi 181  
*Livello di accettabilità raggiunto: 27,62%*
2. Numero di tirocini terminati/numero di tirocini avviati. Livello di accettabilità 70%  
Numero di tirocini terminati 181/numero di tirocini avviati 239  
*Livello di accettabilità raggiunto: 75,73%*
3. Percentuale di gradimento questionari somministrati (numero tirocini con questionario di gradimento aziendale positivo/tirocini conclusi). Livello di accettabilità => 80%.  
numero tirocini con questionario di gradimento aziendale positivo 181/tirocini conclusi 181  
*Livello di accettabilità raggiunto: 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%	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%	100%
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	Raggiunta
SODDISFAZIONE DEL CLIENTE	Sviluppare una efficace gestione del cliente	Valutazione media rilevata tramite questionari di customer satisfaction	80%	100%
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%	61%
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%	22%
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%	85%

## 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	Aprile
			Realizzazione incontri con le Posizioni Organizzative per l'individuazione di nuove linee di sviluppo produttivo.	Aprile	Aprile
			Sviluppo e attuazione delle misure migliorative definite.	Aprile - Dicembre	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%	100%
Relazione Sulla Performance					
L'obiettivo dalle rilevazioni effettuate sui territori è risultato il raggiungimento completo					

<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	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	Aprile
			Messa in atto dell'integrazione dei servizi trasversali	Aprile	Aprile
PERSONALE	<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%	100%
Relazione sulla Performance					
Dalle rilevazioni effettuate è risultato raggiunto l'obiettivo					

<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	Marzo
			Implementazione di adeguati strumenti di gestione e condivisione del “cliente azienda”	Aprile	Aprile
		Adeguamento dell’offerta dei servizi in risposta al fabbisogno del sistema produttivo e fidelizzazione del sistema imprese.	Ricerca di interlocutori qualificati	Marzo - Dicembre	Dicembre
			Attivazione di tavoli istituzionali locali che coinvolgano attori a livello territoriale,	Marzo - Dicembre	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%	100%
	Incremento del 15% delle aziende fidelizzate (fruitrici di almeno tre differenti tipologie di servizi)			100%	100%
	Aumento del 30% del numero di nuovi attori coinvolti in partenariati			100%	100%
Relazione sulla performance					
Le Aree Formazione e Lavoro hanno raggiunto e superato i loro tre rispettivi obiettivi, pertanto sono stati raggiunti anche quelli dell’Area Nord Ovest.					

<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	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	Gennaio
			Partecipazione formazione delle posizioni apicali	Aprile	Aprile
PERSONALE UTENTI	<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%	100%
	Rilevazione di massimo 3 non conformità sull'applicazione del sistema in sede di audit interno per servizio			100%	100%
Relazione sulla performance					
Dalle rilevazione effettuato dall'ufficio Qualità è risultato il raggiungimento al 100% degli obiettivi previste.					

<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	Dicembre
			Monitoraggio dell'avanzamento di quanto pianificato a livello territoriale	Aprile /Luglio/Dicembre	Dicembre
			Applicazione dei processi definiti e degli indicatori di efficacia dei medesimi	Aprile -Settembre	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%	100%
Mantenimento dei livelli di accettabilità definiti per ogni indicatore di efficacia.			100%	100%	
Relazione sulla performance					
Le Aree Formazione e Lavoro hanno raggiunto e superato il loro sub obiettivo "Definizione all'interno di ogni processo.....", pertanto è stato raggiunto anche quello dell'Area Nord Ovest. Mentre non è stato raggiunto dall'Area Formazione il sub obiettivo "Mantenimento dei livelli.....", pertanto l'insieme dell'Area Nord Ovest non ha raggiunto il rispettivo obiettivo.					

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%	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%	100%
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	Raggiunta
SODDISFAZIONE DEL CLIENTE	Sviluppare una efficace gestione del cliente	Numero questionari con valutazione positiva su numero questionari distribuiti	80%	95%
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%	45.13%
SUCCESSO OCCUPAZIONALE	Favorire l'incontro tra domanda e offerta di lavoro	Successo occupazionale (utenti collocati/utenti presi in carico)	10%	44%
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%	95.6%

## 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	Aprile
			Realizzazione incontri con le Posizioni Organizzative per l'individuazione di nuove linee di sviluppo produttivo.	Aprile	Aprile
			Sviluppo e attuazione delle misure migliorative definite.	Aprile - Dicembre	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%	
Relazione sulle Performance					
Dalle rilevazioni effettuate è risultato il raggiungimento di tutti gli obiettivi previsti.					

<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	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	Aprile
			Messa in atto dell'integrazione dei servizi trasversali	Aprile	Aprile
PERSONALE	<b><i>Indicatore di risultato</i></b>			<b><i>Target</i></b>	<b><i>Risultato</i></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%	100%
Relazione sulla performance					
Dalle rilevazioni effettuate è risultato il raggiungimento di tutti gli obiettivi previsti					

<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	Aprile
			Implementazione di adeguati strumenti di gestione e condivisione del “cliente azienda”	Aprile	Aprile
		Adeguamento dell’offerta dei servizi in risposta al fabbisogno del sistema produttivo e fidelizzazione del sistema imprese.	Ricerca di interlocutori qualificati	Marzo - Dicembre	Dicembre
			Attivazione di tavoli istituzionali locali che coinvolgano attori a livello territoriale,	Marzo - Dicembre	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%	Raggiunto -207%
Incremento del 15% delle aziende fidelizzate (fruitrici di almeno tre differenti tipologie di servizi)				100%	Raggiunto 2016-zero casi 2017 8 casi
Aumento del 30% del numero di nuovi attori coinvolti in partenariati				100%	Raggiunto - 212%

Relazione sulla performance

#### **Aumento degli utenti presi in carico:**

Formazione DDIF, extra DDIF, formazione continua

L'annualità 2017 ha visto una notevole crescita degli utenti presi in carico, extracomunitari in attività di orientamento, di cui 77 proseguiranno in un breve corso professionale nel 2018. Sono stati attivati due corsi professionali nel settore elettrico, in collaborazione con i servizi al lavoro, in dote DUL, presso la sede di Cesate per un totale di 31 corsisti, nell'ambito della promozione delle attività in DDIF con le scuole medie 40 allievi hanno partecipato a brevi corsi autofinanziati di orientamento. C'è stato un aumento notevole degli utenti privati richiedenti esami ECDL (da 0 a 60). Invece sono diminuiti gli utenti richiedenti i corsi in formazione continua per utilizzo di prodotti fitosanitari passando da 42 a 0, sono diminuiti gli utenti dei corsi per posizionamento funi (da 28 utenti a 10). Nel complesso gli utenti totali del 2017 sono stati 439, gli utenti totali del 2016 sono stati 340 pari ad un incremento di 91 unità, aumento percentuale 20,7% pari ad oltre il 200% del target.

Nel conteggio non sono stati tenuti in conto gli allievi coinvolti nel progetto Dispersione 0.0, finanziato dal FAMI (Fondo Asilo Migrazione Integrazione) in rete con 11 istituti comprensivi, 3 cooperative, 5 comuni, e un istituto secondario superiore, il progetto ha visto il coinvolgimento di 135 allievi ma per solo due ore nel mese di Dicembre gennaio 2018.

#### **Incremento del 15% delle aziende fidelizzate (fruitrici di almeno tre differenti tipologie di servizi):**

La tipologia di servizi che sino ad oggi abbiamo fornito alle aziende sono:

Tirocini esperienze in azienda da 40 a 320 ore annue, alternanza (esperienze in azienda da 400 a 495 ore annue), apprendistato, servizi DUL (in collaborazione con servizi al lavoro).

Fino all'anno formativo 2015/16 non si sono verificate esperienze di alternanza e di apprendistato, nell'anno formativo 2016/17 nel nord ovest si sono realizzate alcune esperienze di alternanza e 9 esperienze di apprendistato ma senza collaborazione con i servizi al lavoro (DUL), nell'anno formativo 2017/18 per la prima volta, entrambe le sedi hanno sperimentato l'allargamento del sistema duale a tutte le classi successive alla prima (seconda, terza, quarta), e le esperienze di apprendistato sono cresciute coinvolgendo 15 studenti di cui 8 gestiti in collaborazione con i servizi al lavoro. Le aziende che hanno usufruito di tre tipologie di servizi tra quelli previsti 1-tirocinio/alternanza, 2- apprendistato, 3- DUL sono nel complesso 8, l'anno precedente erano zero.

#### **Aumento del 30% del numero di nuovi attori coinvolti in partenariati,**

In questo anno formativo abbiamo avviato il progetto di contrasto alla dispersione FAMI (Fondo Asilo Migrazione Integrazione). E' un progetto che coinvolge una vasta rete territoriale per un totale di 20 partner (12 scuole, 5 comuni, 3 cooperative), inoltre sono stati realizzati progetti in rete con il dipartimento dipendenze della ATS 1 (Unplugged), sono stati avviati diversi progetti bilaterali con scuole medie finanziati da bandi PON. Abbiamo in essere alcune relazioni stabili e consolidate con CPIA Monza, Polo Territoriale degli impianti e delle costruzioni.

La sede di Cesate da settembre 2017 ospita un corso pomeridiano di formazione per giovani con disabilità finalizzato allo sviluppo dell'autonomia personale gestito dalla cooperativa "Iarcobaleno", mentre prosegue il tradizionale corso serale di italiano per stranieri in rete con Comune di Cesate, Arci, CPIA.

La sede di Cesate ha attivato un progetto con il Dipartimento Dipendenze della ATS Milano 1 finalizzato al contrasto dell'utilizzo di sostanze stupefacenti, un progetto finalizzato al rispetto in collaborazione con la ATS di Milano 1, il progetto è denominato "Unplugged".

La sede di Limbiate ha attivato un rapporto di partenariato con l'istituto superiore Morante e Primo Levi di Bollate per la realizzazione di tirocini curricolari da parte dei loro allievi presso il nostro CFP. Inoltre c'è una collaborazione in atto con l'ente Parco Groane per la progettazione comune di attività di alternanza presso la loro struttura.

Nel complesso i partner nel 2017 sono stati 34, nel 2016 sono stati 22, complessivamente l'aumento è stato del 63%.

<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	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	Gennaio
			Partecipazione formazione delle posizioni apicali	Aprile	Aprile
PERSONALE UTENTI	<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%	100%
	Rilevazione di massimo 3 non conformità sull'applicazione del sistema in sede di audit interno per servizio			100%	100%
Relazione sulla performance					
Dalle rilevazioni effettuate dall'ufficio qualità è risultato il raggiungimento di tutti gli obiettivi previsti.					

Obiettivo n. 5	ARMONIZZAZIONE E INGEGNERIZZAZIONE DEI PROCESSI – Area Nord Ovest Milano				
PROGRAMMAZIONE					RENDICONTAZIONE
Stakeholder finale	Impatto atteso	Risultato atteso	Modalità di attuazione	Tempi	Tempi effettivi
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	Gennaio dicembre
			Monitoraggio dell'avanzamento di quanto pianificato a livello territoriale	Aprile /Luglio/Dicembre	Luglio /dicembre
			Applicazione dei processi definiti e degli indicatori di efficacia dei medesimi	Aprile -Settembre	Settembte
	<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%	raggiunto
Mantenimento dei livelli di accettabilità definiti per ogni indicatore di efficacia.			100%	Non raggiunto raggiunto 5 indicatori su 6	
Relazione sulla performance					
<p>In collaborazione con i tavoli istituiti dal SQ sono stati definiti 3 indicatori per i due processi PAQ 11 progettazione e PAQ 14 Erogazione per un totale di sei indicatori, per questo indicatore il risultato è raggiunto.</p> <p>Per quanto riguarda il mantenimento dei livelli di accettabilità per ogni indicatore, in cinque casi su sei indicatori si è verificato il raggiungimento, c'è stato un NON raggiungimento sull'indicatore di accettabilità del numero di corsi realizzati nella formazione continua, in quanto l'indicatore progetti attivati/progetti presentati &gt;= 80% è inferiore all'80 % di quanto dichiarato nel POF.</p>					

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%	Raggiunto 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%	100%
SODDISFAZIONE DEL CLIENTE	Sviluppare una efficace gestione del cliente	Numero questionari con valutazione positiva su numero questionari distribuiti	80%	Raggiunto e superato. L'insieme dei questionari del DDIF con valutazione positiva è maggiore dell'80%, la media delle risposte ai questionari della formazione continua è del 100% positiva
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%	Raggiunto, nel complesso il 26,5% degli utenti ha usufruito di entrambi i servizi. Per la prima volta si è verificata una collaborazione tra il settore Lavoro e Formazione del nord ovest, nella organizzazione e gestione di 2 corsi in Dote DUL che hanno coinvolto 31 giovani migranti, abbiamo realizzato 15 contratti di apprendistato di terzo livello di cui in dieci casi si è costituita una dote DUL, Inoltre 58 allievi delle classi terze e quarte hanno usufruito del sistema informativo Joshua inserendo la loro candidatura con curriculum. 64 utenti DUL dei servizi lavoro hanno usufruito dei servizi formativi per realizzare la certificazione ECDL presso la sede di Limbiate.
SUCCESSO OCCUPAZIONALE	Favorire l'incontro tra domanda e offerta di lavoro	Allievi sistema duale / Allievi iscritti totali = 20%	20%	Raggiunto e superato. Quest' anno formativo, per la prima volta, il sistema duale è stato allargato a tutti gli allievi del nord ovest delle classi seconde, terze e quarte, sia nella forma di dote di Duale, ma anche in assenza di dote specifica, inoltre è stato sviluppato l'apprendistato, passando da 9 allievi del 2016 a 15 allievi nel 2017, nel complesso il 72% degli allievi rientra nel sistema duale.
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%	94%

## 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	Aprile
			Realizzazione incontri con le Posizioni Organizzative per l'individuazione di nuove linee di sviluppo produttivo.	Aprile	Aprile
			Sviluppo e attuazione delle misure migliorative definite.	Aprile - Dicembre	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%	100%
Relazione sulle Performance					
Dalle rilevazioni effettuate è risultato il raggiungimento degli obiettivi assegnati.					

<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	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	Aprile
			Messa in atto dell'integrazione dei servizi trasversali	Aprile	Aprile/dicembre
PERSONALE	<b><i>Indicatore di risultato</i></b>			<b><i>Target</i></b>	<b><i>Risultato</i></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%	100%
Relazioni sulle Performance					
Dalle rilevazioni effettuate sono risultati raggiunti tutti gli obiettivi previsti.					

<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	Aprile
			Implementazione di adeguati strumenti di gestione e condivisione del “cliente azienda”	Aprile	Aprile-Dicembre
		Adeguamento dell’offerta dei servizi in risposta al fabbisogno del sistema produttivo e fidelizzazione del sistema imprese.	Ricerca di interlocutori qualificati	Marzo - Dicembre	Marzo- Dicembre
			Attivazione di tavoli istituzionali locali che coinvolgano attori a livello territoriale,	Marzo - Dicembre	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%	100%
Incremento del 15% delle aziende fidelizzate (fruitrici di almeno tre differenti tipologie di servizi)				100%	100%
Aumento del 30% del numero di nuovi attori coinvolti in partenariati				100%	100%
Relazione sulla performance					
<p>L’aumento dell’utenza è dimostrata dai numeri maggiori di PIP stipulati con l’utenza che ha utilizzato i servizi. Tale dato si evince anche nella quota economica rendicontata.</p> <p>Il numero delle aziende è aumentato nei numeri delle aziende che hanno richiesto tirocini (2016 erano 180 – 2017 sono 240), oltre all’incremento delle richieste di preselezione IDO. Aumento di numero di aziende che ci hanno richiesto formazione per apprendisti.</p> <p>Avvio convenzioni con enti su vari progetti quali: Sia (comuninsieme e sercoop), Net bollate (A&amp;I) cooperativa sociale, varie reti territoriali sullo svantaggio.</p>					

<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	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	Gennaio
			Partecipazione formazione delle posizioni apicali	Aprile	Aprile
PERSONALE UTENTI	<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%	100%
	Rilevazione di massimo 3 non conformità sull'applicazione del sistema in sede di audit interno per servizio			100%	100%
Relazione sulle Performance					
Dalle rilevazioni rilevate sono stati raggiunti tutti gli obiettivi previsti					

<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	Aprile-dicembre
			Monitoraggio dell'avanzamento di quanto pianificato a livello territoriale	Aprile /Luglio/Dicembre	Aprile-Dicembre
			Applicazione dei processi definiti e degli indicatori di efficacia dei medesimi	Aprile -Settembre	Novembre/dicembre
			<b>Indicatore di 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%	100%	
Relazione sulla performance					
<p>Sono stati rispettati i livelli di accettabilità degli indicatori definiti. Relativamente ai servizi da me gestiti il livello di misurazione riguarda: tre livelli:</p> <p>gli indicatori della formazione</p> <p>gli indicatori del lavoro (processo dei tirocini)</p> <p>gli indicatori di creazione d'impresa.</p> <p>In base agli obiettivi assegnati nell'ultima revisione del Sistema Qualità è stato proceduralizzato il servizio di creazione d'impresa.</p>					

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%	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%	100%
SODDISFAZIONE DEL CLIENTE	Sviluppare una efficace gestione del cliente	Numero questionari con valutazione positiva su numero questionari distribuiti	80%	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%	90% (erogo entrambe le attività io)
SUCCESSO OCCUPAZIONALE	Favorire l'incontro tra domanda e offerta di lavoro	Successo occupazionale (utenti collocati/utenti presi in carico)	10%	16%
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%	97.22%

## FORMAZIONE 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	Aprile-Dicembre
			Condivisione con il personale d'area delle nuove linee di sviluppo produttivo	Aprile	Aprile-Luglio
			Sviluppo e attuazione delle misure migliorative definite.	Marzo -Dicembre	Aprile-Dicembre
			<i>Indicatore di risultato</i>		
			Incremento del 5% rispetto all'anno precedente del rapporto tra valore della produzione e costo della produzione	100%	100%

#### Relazione sulla performance

La presente Relazione sulla performance, prevista dal Piano delle performance aziendale, ha la funzione di evidenziare a consuntivo i risultati della performance organizzativa ed individuale rispetto a quanto preventivamente definito in sede di pianificazione con il Direttore Territoriale.

Sono descritte, di seguito, le principali caratteristiche del contesto all'interno del quale si è mossa l'attività di area. Il 2017 ha fatto registrare un'ulteriore contrazione della domanda di corsi nel campo della formazione regolamentata ed abilitante e più in generale nel settore dei corsi liberi per cittadini ed imprese. Un'altra criticità è stata rappresentata dalla momentanea sospensione da parte di Regione Lombardia del bando di Garanzia Giovani, ID. Progetto 710, ancora in attesa di rifinanziamento. Anche il Progetto Dote Apprendistato ha subito una contrazione delle risorse disponibili, cui si è riusciti però ad ovviare sostanzialmente attraverso due strumenti: una programmazione anticipata delle attività che ha consentito la prenotazione del maggior numero di doti nei primi due mesi dell'anno, un efficace ricorso al mercato nei periodi di esaurimento delle risorse, reso possibile anche grazie alle capacità dello staff di offrire alle aziende una pluralità di servizi e consulenze in grado di fidelizzare il rapporto. Per quanto concerne la formazione erogata attraverso in Bandi di Regione Lombardia, invece, il progetto Dote Unica Lavoro ha consentito di compensare la sospensione delle attività di Garanzia Giovani, facendo registrare un notevole incremento della produttività.

Nel complesso, si registra un rafforzamento dei legami con le imprese e comuni del territorio per la realizzazione di progetti di formazione continua, permanente e per la salute e sicurezza dei lavoratori. Per concludere, il vero nodo critico nello sviluppo dell'area è attualmente rappresentato dalla debole presenza nella gestione dei Fondi interprofessionali delle aziende del territorio, solo in parte bilanciato dalla formazione a mercato e da quella realizzata attraverso il bando di Regione Lombardia Fase IV, che sole non possono bastare a coprire il fabbisogno e soprattutto del territorio. Tale snodo diventa perciò una delle principali aree di intervento per il 2018, nella consapevolezza che la diversificazione delle attività è uno fra i metodi più efficaci per garantire la stabilità economica dell'ente.

<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	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%	100%
Relazione sulla performance					
<p>Nell’ambito dell’ammodernamento del modello organizzativo di Afol Met, nel corso del 2017 ho avuto modo di partecipare al percorso di formazione manageriale attivato al fine di trasferire le skill necessarie nel campo del time management, della leadership e più in generale della gestione del proprio staff. Le risultanze più significative in riferimento all’obiettivo complessivo del cambiamento manageriale in atto si sono tradotte in una maggior coesione e sinergia all’interno del management, per cui sono nati progetti condivisi fra sedi e territori, migliorando in maniera sostanziale la qualità del rapporto fra centro e periferia. Utili in tal senso si sono rivelati anche gli strumenti di pianificazione adottati e le indicazioni acquisite per la gestione del marketing verso i clienti e fornitori sia esterni che interni. Specificamente, il 2017 ha visto perfezionarsi, nell’area Est, la sinergia fra le aree Formazione e Lavoro nella gestione dei progetti regionali.</p>					

Obiettivo n. 3		NETWORKING – Area Est Milano			
PROGRAMMAZIONE					RENDICONTAZIONE
Stakeholder finale	Impatto atteso	Risultato atteso	Modalità di attuazione	Tempi	Tempi effettivi
SOCI CDA PERSONALE	Messa in atto di azioni volte a fidelizzare le aziende clienti dei servizi dell'attività formativa dell'Area Formazione	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
	Stipula di accordi di collaborazione con aziende del settore	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%	100%
	Incremento del 15% delle aziende fidelizzate (fruitrici di almeno tre differenti tipologie di servizi)			100%	100%
Aumento del 30% del numero di nuovi attori coinvolti in partenariati			100%	100%	
Relazione sulla performance					
<p>Nel corso del 2017 sono state messe in atto alcune azioni per l'allargamento della platea di imprese partner di progetto. Ai fini del potenziamento del network aziendale ed in continuità con quanto fatto negli anni passati, è stata predisposta una newsletter mensile verso tutti gli utenti potenziali iscritti nelle nostre liste, che conta 3905 iscritti. Il catalogo formativo è stato implementato con nuovi percorsi formativi nella formazione continua e regolamentata, quali per esempio il corso di Taglio ed esbosco per personale della protezione civile ed il corso ASO. Gli strumenti messi in campo hanno reso possibile il coinvolgimento nelle proposte di Afol Met di nuovi partner fortemente rappresentativi del territorio, con particolare riferimento alle politiche di intervento sulle fasce deboli, quali per esempio il Centro Formazione della Croce Rossa Italiana di Bresso, il Rotary Club, la Protezione civile del Comune di Cassano d'Adda. Anche il bando regionale Progetti di rete ha visto la nostra struttura assumere il ruolo di capofila per la gestione di due progetti di riqualificazione di lavoratrici e lavoratori colpiti da crisi aziendali. L'obiettivo di incremento del 30% del numero dei soggetti coinvolti in partenariato può considerarsi raggiunto proprio con riferimento a questi dati. In sintesi, nel corso del 2016 Afol ha partecipato al Progetto Fpa Energia con due agenzie private partner (Adecco e Umana). Nel 2017, tramite i già menzionati progetti di Rete, ha visto il coinvolgimento di nuovi partner quali Ial Lombardia, Cesil e Manpower, i Comuni di Cernusco sul Naviglio e di Carugate. Nell'Istruzione Superiore, il progetto IFTS Smart Logistics Specialist, giunto alla sua 4° edizione, ha visto crescere il numero di imprese di spedizionieri coinvolte nel progetto. Per il settore Formazione Continua, invece, la strategia utilizzata è stata quella di avviare un'opera di sensibilizzazione delle imprese ad un utilizzo sistematico e consapevole dei fondi interprofessionali. Lavoro che è culminato con la partecipazione al seminario del 18 maggio promosso dall'Ordine dei Consulenti del Lavoro di Milano e di Monza e Brianza, con i quali è nata una collaborazione in termini di consulenza per gli studi associati presenti sul territorio. Complessivamente, anche in termini quantitativi gli indicatori di risultato sono stati raggiunti, se si prendono in esame il numero di nuove imprese coinvolte nei dispositivi dell'apprendistato, della Formazione sulla sicurezza (+25%), della Formazione Continua (+20%). Infine, gli utenti complessivamente formati sono stati 2246, in crescita rispetto al dato di 1663 del 2016 (+35%). Infine, nel 2017 si è registrato un incremento degli accordi di partenariato sulla Dote Unica Lavoro (da 25 accordi del 2016 a 27 accordi del 2017) che ha consentito ad enti esterni da far partecipare un proprio beneficiario dote ad un corso di formazione erogato dalla nostra struttura.</p>					

<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 de piano della Qualità	Gennaio	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%	100%
	Rilevazione di massimo 3 non conformità sull'applicazione del sistema in sede di audit interno per servizio			100%	100%
Relazione sulle Performance					
Dalle rilevazioni effettuate è risultato il raggiungimento di tutti gli obiettivi previsti.					

<i>Obiettivo n. 5</i>	<b>ARMONIZZAZIONE E INGEGNERIZZAZIONE DEI PROCESSI – Area Est 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	Dicembre
			Monitoraggio dell'avanzamento di quanto pianificato a livello territoriale	Aprile /Luglio/Dicembre	Dicembre
			Applicazione dei processi definiti e degli indicatori di efficacia dei medesimi	Aprile -Settembre	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%	100%
	Mantenimento dei livelli di accettabilità definiti per ogni indicatore di efficacia.			100%	100%

#### Relazione sulla performance

Prima di affrontare questo capitolo sono opportune alcune considerazioni preliminari. Una ricostruzione del processo di fusione di Afol Est in Afol Metropolitana e dei suoi esiti in termini di impatto organizzativo non può che essere parziale, sostanzialmente per due motivi. La complessità dell'intera operazione, il fatto che, per alcuni aspetti strutturali, il processo è ancora in atto.

Operazione, peraltro, ancor più complicata se si considera che l'intero processo ha dovuto integrare due modelli organizzativi profondamente diversi. Fatte queste premesse non marginali, nel suo complesso - come emerso anche dalle risultanze dell'audit interno a proposito della ricezione ed applicazione delle procedure del nuovo SQ aziendale -, il processo di armonizzazione, se pure non ancora concluso, può ritenersi ad uno stadio di sviluppo soddisfacente, pur con inevitabili criticità. Lo stesso Piano delle performance, nel caso del territorio Est, ha visto aprirsi una stagione completamente nuova, con il passaggio da un modello di valutazione per comportamenti ad un modello di valutazione per obiettivi e performance. Un cambiamento che ha prodotto inevitabili resistenze, che si è potute risolvere tramite un continuo confronto con i referenti trasversali e ancor più grazie ad una applicazione delle nuove procedure non immediata, ma graduale, progressiva e condivisa tra servizi e territori. Pertanto, passando ora agli indicatori di efficacia, tra gli elementi significativi riportiamo qui di seguito quelli a nostro avviso più rilevanti. La definizione di questi indicatori è stata effettuata secondo i criteri di efficienza e ottimizzazione.

Un primo indicatore di efficacia è quello legato al rispetto delle scadenze nei pagamenti di docenti, collaboratori e fornitori. Nella gestione di dispositivi complessi e che si avvalgono di un elevato numero di collaboratori esterni, per la buona riuscita del progetto è fondamentale che a fronte della richiesta di standard elevati in termini di erogazione delle attività didattiche, corrisponda un'adeguata soddisfazione delle singole esigenze di ogni docente, al fine di garantire un clima costruttivo e di reciproca fiducia.

- Il secondo indicatore ha a che fare con le logiche che presidono all'obiettivo del turnover organizzativo. Si tratta di uno snodo delicato quanto fondamentale, sul quale intervengono due sfere di responsabilità che fanno capo a logiche per natura differenti e che rischiano di scontrarsi finendo per danneggiarsi a vicenda. Infatti, per una gestione progettuale che deve mantenere elevati standard di qualità dal punto di vista dei tempi, dei livelli di performance didattica, della continuità rispetto alle aspettative degli utenti, l'avvicendamento strutturale della forza lavoro addetta a un processo produttivo così delicato come quello della Formazione rappresenta certamente un elemento controproducente, che talvolta può inficiare la qualità di un servizio ed impedire il raggiungimento degli obiettivi stabiliti nella fase ex-ante. Si è qui posti di fronte alla frizione fra performance ed obiettivi che rispondono a logiche differenti e che non possono trovare un luogo di incontro che non si traduca in un danno per una o l'altra sfera di competenza. Dirimere questo nodo critico pensiamo costituisca una delle sfide cui far fronte per guadagnare in stabilità senza disperdere l'efficacia degli interventi didattici.
- Il terzo indicatore, infine, è riferito alla possibilità di accedere al più presto al Sistema integrato di intranet elaborato da Afol metropolitana e per cui non si è ancora realizzato il processo di estensione ai territori. Ciò garantirebbe, insieme, una immediata gestione della burocrazia e delle relative procedure ed una più rapida circolazione delle informazioni, dai monitoraggi delle attività fino alla messa in rete e quindi in condivisione di progetti e idee per lo sviluppo e l'innovazione della Struttura di AFOL Metropolitana.

Per concludere, lo stato di avanzamento delle azioni pianificate nei tavoli di coordinamento ha consentito di condividere e perfezionare il modello organizzativo, con esiti positivi a vari livelli, da quello dell'efficienza organizzativa a quello della programmazione ed erogazione delle attività, fino alle sinergie fra uffici e sedi diverse, a tutto vantaggio della complessiva stabilità di AFOL.

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%	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%	100%
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	Raggiunto
SODDISFAZIONE DEL CLIENTE	Sviluppare una efficace gestione del cliente	Numero questionari con valutazione positiva su numero questionari distribuiti	80%	Il numero di questionari soddisfacenti raggiunge l'obiettivo e si colloca su una percentuale del 99%
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%	L'utenza che ha usufruito di entrambi i servizi, con particolare riferimento al progetto Dote Unica lavoro, è dell'ordine del 60%. Anche per lo strumento del Tirocinio, strutturalmente condiviso grazie all'offerta di servizi nel settore della formazione obbligatoria sulla sicurezza dei lavoratori, il tasso di crescita fra il 2016 ed il 2017 è del 25%.
SUCCESSO OCCUPAZIONALE	Favorire l'incontro tra domanda e offerta di lavoro	Successo occupazionale (utenti collocati/utenti presi in carico)	10%	Per quanto riguarda la formazione IFTS, quella abilitante e quella specialistica, i livelli di placement sono i seguenti. Dei 20 allievi che hanno concluso con profitto il corso Smart Logistics Specialist, i dati COB ci dicono che 18 hanno trovato una collocazione presso imprese del settore con forme contrattuali diverse, dallo stage al contratto di apprendistato professionalizzante. Dei fuoriusciti dal corso OSS, invece, 5 su 12 sono stati assunti nelle le RSA presso cui avevano svolto il proprio tirocinio formativo.
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%	94%
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%	Per quanto riguarda i tempi di rendicontazione, i progetti DUL, Formazione Continua fase IV, L'apprendistato con l'eccezione delle edizioni ancora aperte sono stare rendicontate per intero sui sistemi SIAGE e SINTESI. Anche la fatturazione per tutti i corsi liberi erogati nel corso del 2017 è stata completata.

## 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	Aprile
			Sviluppo e attuazione delle misure migliorative definite.	Aprile -Dicembre	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%
Relazione sulle Performance					
Dalle rilevazioni effettuate è risultato raggiunto l'obiettivo previsto.					

<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	Maggio
<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%	100%
Relazione sulle Performance					
Dalle rilevazioni effettuate dall'ufficio Qualità è risultato raggiunto l'obiettivo previsto.					

<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	Aprile
			Implementazione di adeguati strumenti di gestione e condivisione del “cliente azienda”	Marzo - Dicembre	Dicembre
			Ricerca di interlocutori territoriali qualificati: partecipazione a tavoli comunali-distrettuali, incontri con le parti sociali	Marzo - Dicembre	Dicembre
			Miglioramento del servizio News letter per aziende e della visibilità del servizio IDO	Marzo - Dicembre	Dicembre
			Riorganizzazione dell’attività CPI per favorire la presa in carico delle persone e l’accesso ai servizi	Marzo - Dicembre	Dicembre
			Ricerca e inserimento di ulteriori figure qualificate per la ricollocazione del personale	Marzo - Dicembre	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%	100%
Incremento del 15% delle aziende fidelizzate (fruitrici di almeno tre differenti tipologie di servizi)				100%	100%
Aumento del 30% del numero di nuovi attori coinvolti in partenariati				100%	100%

## Relazione sulla performance

Gli indicatori di risultato individuati nella presente tabella appaiono estremamente sfidanti alla luce dei cambiamenti intervenuti nel corso del 2017. In particolare il Job act e le disposizioni in materia di Politiche attive del lavoro (rif al dlgs 150/2015) ha comportato una riorganizzazione delle risorse e dei servizi. L'area lavoro ha dovuto velocemente attivare una strategia volta a rispondere con efficacia alla competizione delle strutture esterne, private e non, che coesistono sul mercato del lavoro e che prestano servizi in tema di Politiche Attive del Lavoro.

### Primo indicatore di risultato:

Il CPI di Melzo si è sviluppato negli anni cercando di creare un continuum tra aspetti amministrativi/certificativi e azioni di politica attiva del lavoro in conformità alle norme successivamente introdotte dal dlgs. 150/2015. Raggiungere l'utenza/cliente rispondendo alle novità introdotte dalla riforma del lavoro ha significato accogliere le persone in una logica improntata al servizio che ha consentito di competere con le altre Agenzie e aumentare il numero delle prese in carico. Se infatti mettiamo a confronto i due anni – 2016 e 2017- e procediamo a fare un'analisi delle principali azioni svolte dall'Area Lavoro, riscontriamo un aumento superiore al 10%. Questo risultato si ottiene considerando la stipula dei PSP - il Patto di servizio Personalizzato ovvero il primo passo verso un percorso di PAL- (da 3017 a 3374 cioè un aumento del 10,58%), le Doti a valere sul Piano Emergo cioè rivolte a persone con disabilità riconosciuta – Dote Unica Disabili emergo 2015 e Dote Unica Disabili Emergo 2016 (da 15 a 22 cioè un aumento del 27,3%), Dote Valutazione Potenziale (da 172 a 208 cioè un aumento del 17,4%), Doti Mantenimento (3 - la dote è attiva dal 2017)- . I finanziamenti regionali di Dote Unica Lavoro e di Garanzia Giovani vanno considerati separatamente in quanto la presa in carico delle persone è stata fortemente penalizzata dal passaggio delle Doti da Afolest ad Afolmet. Tale operazione, che sembrava dovesse concludersi con un intervento puramente tecnico, ha invece comportato in primis un blocco di quasi due mesi di lavoro (febbraio e marzo) in cui la Regione ha chiesto di non operare (quindi di non attivare nuove Doti ovvero non prendere in carico nuove persone) e, cosa purtroppo ancora attuale, un ritardo nelle liquidazioni e nei pagamenti di coloro che hanno partecipato alle Doti Pil. Ciò nonostante, riparametrato all'arco temporale di effettivo lavoro, il risultato nei 2 anni messi a confronto è stabile (707 prese in carico nel 2016 e 701 nel 2017) . L'aumento delle prese in carico potrebbe essere realizzabile quando il trasferimento sopra descritto si completerà e si individueranno nuovi spazi/uffici dove svolgere l'attività. Nel 2017 il finanziamento di Garanzia Giovani è stato soggetto a numerose sospensioni da parte di Regione e successivi ripristini che hanno permesso di svolgere solo meno di 3 mesi di attività. Se comparati nell'arco temporale di effettivo lavoro, il risultato nei 2 anni è di un leggero aumento nel 2017 (se consideriamo i primi tre mesi dell'anno 2016 e 2017 passiamo da 70 prese in carico a 87 prese in carico GG) .Ad ulteriore esempio di aumento complessivo di presa in carico dell'utenza/cliente sono i Progetti dell'Area Lavoro nati nel 2017: Sportello di Pessano con Bornago (196 persone), Polaris (13 persone), Progetto Reti Convergys (55 persone), e Progetto Sia in stretto raccordo con i Distretti Sociali (143 persone).

### Secondo indicatore di risultato:

Le aziende che si rivolgono al nostro territorio (area lavoro e area formazione), chiedono e possono ricevere una rosa ampia di servizi: incrocio domanda offerta di lavoro per normodotati e per categorie protette, tirocini, corsi sulla sicurezza, formazione ad hoc etc. Il lavoro svolto in questi anni ha portato ad una condivisione stretta tra area lavoro e formazione e perciò ci sembra interessante focalizzare l'attenzione sulla banca dati delle aziende richiedenti il servizio di incrocio domanda offerta e dei tirocini e la gestione del corso sulla sicurezza sui luoghi di lavoro. Se calcoliamo la crescita percentuale di quante aziende oltre il tirocinio hanno richiesto di far partecipare un proprio stagista al corso sulla sicurezza gestito e realizzato da Afol territorio est, la percentuale di crescita nei due anni 2016 e 2017 è del 25%.

### Terzo indicatore di risultato

L'obiettivo di incremento del 30% del numero dei soggetti coinvolti in partenariato può considerarsi raggiunto con riferimento ai seguenti dati. Nel corso del 2016 Afol ha partecipato al Progetto Fpa Energia con due agenzie private partner (Adecco e Umana). Nel 2017 si sono presentati sul territorio est milanese due Progetti di Reti con il coinvolgimento di una rete composta da Afolmet (capofila), la Lombardia, Cesil e Manpower, Comune di Cernusco sul Naviglio e Comune di Carugate. Inoltre per tutto il 2017 è stata sviluppata una sperimentazione sul Progetto SIA in collaborazione con i Distretti Sociali che porterà alla stipula per il 2018 di un Protocollo tra Afolmet e Distretto 5 per la gestione del REI (reddito di inclusione). Accanto a questo, nel 2017 c'è stato un incremento degli accordi di Partenariato sulla Dote Unica Lavoro (da 25 accordi del 2016 a 27 accordi del 2017) che ha consentito ad enti esterni di far partecipare un proprio beneficiario dote ad un corso di formazione erogato dalla nostra struttura.

<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	Aprile
			Introduzione delle procedure di attuazione del piano della qualità	Maggio/ dicembre	Dicembre
			Verifiche e controlli a campione sui su progetti definiti (dul, gg, emergo)	Giugno/Dicembre	Dicembre
			Diffusione e rilevazione della customer sui servizi	In Itinere	Effettuato
	<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%	100%
	Rilevazione di massimo 3 non conformità sull'applicazione del sistema in sede di audit interno per servizio			100%	100%
Relazione sulle Performance					
Dalle rilevazioni effettuate dall'ufficio qualità è risultato il raggiungimento degli obiettivi precisi.					

<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 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.	Aprile /dicembre	Dicembre
			Monitoraggio dell'avanzamento di quanto pianificato a livello area	Aprile /Luglio/Dicembre	Dicembre
			Applicazione dei processi definiti e degli indicatori di efficacia dei medesimi	Aprile -Settembre	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%	100%
	Mantenimento dei livelli di accettabilità definiti per ogni indicatore di efficacia.			100%	100%

### 1) Processo e modellizzazione del CPI:

indicatori di efficacia:

- Consentire all'utenza/cliente che si reca al CPI di ricevere gli stessi servizi e le medesime informazioni presso qualsiasi ufficio territoriale. Lo strumento individuato a tale scopo è stato la definizione di un coordinamento tra i CPI nonché la programmazione di tavoli di confronto.
- Definire procedure condivise e uniformi (per es. la procedura di accesso agli atti). Lo strumento individuato per consentire la definizione di una procedura è stato la promozione di un confronto tra il coordinamento dei CPI e l'ufficio legale di Afolmet.
- Adozione di orari comuni tra i diversi CPI della città metropolitana. L'adozione di orari comuni è efficace se si considera la comunicazione all'esterno. Un mantenimento dell'efficacia non può però prescindere dal considerare l'organizzazione del lavoro di ciascun Centro per l'Impiego. Ad esempio nella realtà dell'est e del sud, alcune fasce orarie erano strutturate su appuntamento al fine di organizzare al meglio le prese in carico con la stipula dei PSP nonché alcuni servizi specifici (per es. le categorie protette). La nuova adozione degli orari ha diminuito in modo significativo il numero della stipula dei PSP ed ha reso altresì più problematica l'organizzazione del servizio. Inoltre, l'adozione di orari comuni nel CPI, se da un lato ha favorito un giusto confronto tra le diverse realtà territoriali in merito all'adozione della flessibilità oraria, dall'altro non è stata, ad avviso di chi scrive, accompagnata da comunicazioni interne da parte dell'azienda e da un confronto con le organizzazioni sindacali sul cambiamento in atto. Ad esempio la realtà del territorio est non è comparabile con Milano: né per il numero delle risorse umane presenti, né per la presenza di risorse con orario settimanale full time e part time, né per l'organizzazione del lavoro che considera tutt'uno l'aspetto certificativo e quello delle politiche attive del lavoro.

### 2) Turnover organizzativo:

indicatori di efficacia:

- Mantenere elevati standard di qualità dal punto di vista dei tempi, dei livelli di performance delle azioni di orientamento/reinserimento occupazionale. L'avvicendamento della forza lavoro coinvolta in un processo tanto complesso come quello della e Politiche attive del lavoro erogati su finanziamenti specifici, rappresenta un elemento di criticità, che talvolta può inficiare la qualità di un servizio ed ostacolare il raggiungimento degli obiettivi stabiliti. Quest'anno l'avvicendamento del personale è stato causato dalle dimissioni di colleghi che lavoravano presso alcuni Sportelli Comunali e al CPI; il lavoro, i tempi per trovare e formare il personale adeguato alla loro sostituzione è stato molto rilevante.

### 3) Accesso al Sistema integrato di intranet di Afol metropolitana da parte dei territori

indicatori di efficacia:

- Garantire una immediata gestione degli adempimenti e delle procedure insieme ad una più rapida circolazione delle informazioni.

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%	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%	100%
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	Raggiunto
SODDISFAZIONE DEL CLIENTE	Sviluppare una efficace gestione del cliente	Numero questionari con valutazione positiva su numero questionari distribuiti	80%	Riferimento customer dei tirocini 94% è il gradimento misurato.
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%	Tirocinio: Se calcoliamo la crescita percentuale di quante aziende oltre il tirocinio hanno richiesto di far partecipare il proprio stagista al corso sulla sicurezza gestito e realizzato da Afol, la percentuale di crescita nei due anni 2016 e 2017 è del 25%.  Dote Unica: Se calcoliamo quante persone prese in carico con Dote Unica Lavoro hanno attivato almeno un corso di formazione gestito da Afolmet la percentuale è del 60%
SUCCESSO OCCUPAZIONALE	Favorire l'incontro tra domanda e offerta di lavoro	Successo occupazionale (Utenti collocati/utenti presi in carico)	10%	Servizio Ido: la percentuale di successo di inserimenti occupazionali diretti ovvero attraverso IDO è del 13%. Il successo occupazionale è inoltre misurato dal livello di occupabilità ovvero dall'inserimento occupazionale raggiunto dalle persone a fronte di aver ricevuto un sostegno in termini di Politiche Attive del Lavoro. Il valore del successo occupazionale sale al 27%.Dote Unica:la percentuale di successo ovvero di inserimento occupazionale (tirocinio, contratti di lavoro) è del 35,9%
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%	94%
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%	100%